



# Le contrôle de gestion comme scène du gouvernement des groupes de sociétés. La place du calcul économique dans l'action organisée

François-Régis Puyou

## ► To cite this version:

François-Régis Puyou. Le contrôle de gestion comme scène du gouvernement des groupes de sociétés. La place du calcul économique dans l'action organisée. Sociologie. Institut d'études politiques de paris - Sciences Po, 2009. Français. NNT : . tel-00833718

**HAL Id: tel-00833718**

**<https://theses.hal.science/tel-00833718>**

Submitted on 13 Jun 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Institut d'Etudes Politiques de Paris**  
**ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES PO**  
**Programme doctoral Sociologie de l'action**  
**Centre de Sociologie des Organisations**  
  
**Doctorat de Sociologie**

# **Le contrôle de gestion comme scène du gouvernement des groupes de sociétés**

*La place du calcul économique dans l'action organisée*

François-Régis PUYOU

*Thèse dirigée par Denis SEGRESTIN, Professeur des Universités à l'I.E.P. de Paris*

Soutenue le 18 septembre 2009

Jury :

M. Franck COCHOY, Professeur des Universités à l'Université Toulouse II, rapporteur.

M. Pierre-Yves GOMEZ, Professeur à l'Ecole de Management de Lyon, membre du comité de suivi de thèse.

M. Paolo QUATTRONE, Professeur à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford.

M. Denis SEGRESTIN, Professeur des Universités à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, directeur de thèse.

M. Christian THUDEROZ, Professeur à l'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, rapporteur.

L'Institut d'Etudes Politiques n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur et n'engagent que sa propre responsabilité.

# *Remerciements*

La rédaction d'une thèse est une épreuve dont on ne soupçonne pas à quel point les avertissements reçus au début sont justes et mesurés. Je dois à de très nombreuses personnes d'être allé malgré tout jusqu'au bout de cette étape.

Mes remerciements vont tout d'abord à Denis Segrestin pour sa grande disponibilité, son écoute attentive, ses conseils avisés et surtout le formidable travail abattu pour tenter de me faire progresser sur le chemin de la recherche en sociologie.

Je remercie également Pierre-Yves Gomez de m'avoir accueilli au sein de l'Institut Français du Gouvernement d'Entreprise et de s'être impliqué sans compter au sein du comité de suivi pendant plus de quatre années.

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide d'Eric Faÿ dont le patronage bienveillant m'a permis d'aborder cette épreuve en bénéficiant d'un financement de la part de l'EM Lyon et qui est devenu depuis un collègue et un ami d'un très grand soutien.

Je tiens bien sûr à remercier l'ensemble des personnes qui ont bien voulu m'accorder de leur temps et s'entretenir avec moi de leur travail. Un grand merci à Pierre Freyssinet, Claude-François Rocher, Pierre-Yves Dominjon, Jean Costaz, Christophe Chaumont, et Benoît Senaux pour leurs contacts et la confiance qu'ils m'ont témoignée. Merci à Jacques Freyssinet, à mes parents, à Isabelle, et à Annick Bertolotti pour leurs relectures attentives. Merci à Nicolas et Céline Henry, Florence Daurele et Olivier Durand, François Desmadryl, Chantal Costaz, Adrien Fender, et Paolo Quattrone pour leur hospitalité. Merci à Brian Bloomfield et Nyall Hayes pour leur enseignement. Merci enfin à la direction du CSO et en particulier à Erhard Friedberg et à Christine Musselin pour leur compréhension ainsi qu'à l'équipe académique d'Audencia pour sa patience.

A l'origine de ce travail furent les encouragements de mon épouse à consacrer le temps nécessaire pour mieux comprendre le sens de mon travail comme contrôleur de gestion. Je tiens à la remercier pour sa patience et son soutien indéfectible depuis cette époque.

# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
Définition de l'objet .....	10
Les groupes de sociétés : des structures en perpétuelle redéfinition .....	11
Le gouvernement des groupes : plus qu'un simple face à face .....	13
Le contrôle de gestion : un outil de coordination des activités décentralisées .....	15
La problématique .....	16
Méthodologie de la recherche .....	18
Présentation du plan .....	22
<b>Chapitre I - Le contrôle de gestion comme objet d'étude .....</b>	<b>26</b>
A - Le contrôle de gestion dans la littérature en sociologie et en gestion .....	27
1) Le calcul dans les organisations : une activité sociale qui intéresse la gestion .....	27
2) Contrôle de gestion et gouvernement d'entreprise : une histoire de contrôle financier avant tout .....	29
3) Le contrôle de gestion dans les groupes laisse entrevoir la possibilité d'une organisation optimale .....	32
4) Les contrôleurs de gestion : « des hommes de liaison » .....	33
B - Le contrôle de gestion sur le terrain .....	35
1) Le groupe Family .....	36
2) Le groupe Panam .....	38
3) Le groupe Santé SA .....	39
4) Le groupe Usco .....	40
C - Le contrôle de gestion en pratique .....	41
1) Les états « réels » comme représentations simplifiées des activités passées .....	42
2) Les états prévisionnels mêlent calculs et choix d'orientation .....	44
3) Le contrôle de gestion comme passerelle .....	47
4) Le contrôle de gestion comme vitrine .....	50
<b>Chapitre II - Les groupes de sociétés comme structures opportunistes.....</b>	<b>54</b>
A - L'architecture des groupes comme dispositif pragmatique de gestion.....	55
1) L'isomorphisme de façade des sociétés « têtes de groupe » .....	56
2) Les buts poursuivis aux différents échelons au moyen de filiales .....	61
3) La mosaïque des sous-groupes et les nécessaires efforts de coordination .....	71
B - La dynamique des régimes patrimoniaux et gestionnaires .....	73

1) Le gouvernement de type « patrimonial » .....	73
2) Le gouvernement de type « gestionnaire » .....	77
3) La mobilité sur le continuum et les formes hybrides de gouvernement .....	79
4) Les freins à la conduite des groupes : joint venture et actionnaires minoritaires ....	82
<b>Chapitre III - Le contrôle de gestion aux interfaces .....</b>	<b>88</b>
A - Le contrôle de gestion comme instrument de mesure .....	89
1) La mesure de la performance économique .....	90
2) Le contrôle de gestion comme signal d'alerte .....	93
B - Le contrôle de gestion comme instrument de communication.....	98
1) Le contrôle de gestion gardien de la prolifération raisonnable des données .....	98
2) La conjugaison des différents exercices.....	103
C - Le contrôle de gestion comme dispositif partagé d'interprétation et de jugement.....	106
1) L'interprétation des données chiffrées .....	106
2) La production d'un discours « informé comptablement » .....	112
<b>Chapitre IV - Les maisons mères aux commandes.....</b>	<b>120</b>
A - Le contrôle de gestion comme levier d'action.....	121
1) Le gouvernement par les indicateurs .....	121
2) L'instrumentalisation des prévisions .....	125
3) Le cadrage de l'action par les instruments.....	129
4) Le réglage des échanges par le temps dédié au contrôle.....	134
B - La distribution du contrôle dans les groupes .....	137
1) Les échelons intermédiaires comme protection des filiales.....	137
2) Les échelons intermédiaires équilibrent risques et autonomie.....	140
3) Les échelons intermédiaires comme redoublement du contrôle du centre .....	142
4) Les limites de la transparence en interne et vis-à-vis des tiers .....	147
<b>Chapitre V - Les coulisses du gouvernement des groupes : le contrôle de gestion entre cloisonnement et ouverture .....</b>	<b>154</b>
A - Les scènes privées du gouvernement des groupes .....	156
1) Les instances effectives du gouvernement.....	156
2) Les répétitions préalables.....	159
3) Les équipes concrètes des échanges.....	162
B - La mise en scène des performances des filiales par elles-mêmes.....	166
1) L'enrôlement.....	167

2) Le maintien à distance.....	169
3) L'articulation des stratégies .....	173
<b>C - Gouverner c'est prévoir : les enjeux de la gestion des résultats .....</b>	<b>174</b>
1) Le pilotage des résultats « pour soi » .....	174
2) Le pilotage des résultats « pour les autres ».....	180
<b>Chapitre VI - Les contrôleurs de gestion moteurs de la cohésion des groupes de sociétés .....</b>	<b>190</b>
<b>A - Mobilité des contrôleurs de gestion et plasticité des groupes.....</b>	<b>191</b>
1) Les nominations dans le réglage entre autonomie et contrôle .....	192
2) Les contrôleurs de gestion : des « articulateurs » pas comme les autres .....	195
3) Les limites de la gestion par la mobilité .....	197
<b>B - Réseaux et sphères d'appartenance des contrôleurs de gestion .....</b>	<b>200</b>
1) Les profils « groupe », « marché » et « métier » des contrôleurs de gestion.....	200
2) La dynamique des espaces de mobilité .....	205
3) Conjonctions et contradictions entre profils de contrôleurs de gestion .....	209
<b>C - Les contrôleurs « groupe » et la cristallisation des sociétés.....</b>	<b>213</b>
1) La gestion collective des carrières comme ciment de la communauté des contrôleurs « groupe ».....	213
2) Les logiques d'emploi des différents profils.....	217
3) Les contrôleurs « groupe » catalyseurs de la cristallisation.....	220
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>224</b>
Synthèse de l'argumentation .....	224
Propositions théoriques .....	227
De piètres technologies disciplinaires : l'illusion de la transparence.....	228
Le gouvernement ne se réduit pas une relation d'agence.....	230
Le gouvernement des groupes comme système .....	234
Les images des groupes .....	238
<b>Bibliographie .....</b>	<b>242</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>254</b>
Annexe I : guide d'entretien .....	254
Annexe II : liste des entretiens retenus pour la rédaction de la thèse.....	256
Annexe III : organigrammes simplifiés des sociétés juridiques des groupes étudiés	258
Annexe IV : organigrammes simplifiés des fonctions contrôle de gestion des groupes étudiés.....	262

# Introduction

Cette thèse porte sur les formes modernes de gouvernance dans les grandes entreprises fortement décentralisées. Elle prend appui sur deux constats bien établis : le premier pour souligner que les nouvelles architectures industrielles s'éloignent de l'entreprise intégrée au profit des « réseaux » ; le second pour observer la montée en puissance des actionnaires par rapport aux dirigeants. Le croisement de ces deux observations incite à s'intéresser au fonctionnement des groupes de sociétés mettant en présence une maison mère et plusieurs filiales. Il est frappant que cette forme institutionnelle pourtant très largement répandue reste peu interrogée par les sciences sociales. Gestionnaires, économistes et sociologues de l'entreprise s'intéressent aux rapports productifs et sociaux dans le contexte des partenariats, des relations avec les sous-traitants ou encore des districts industriels, mais rarement aux relations entre maisons mères et filiales en dehors des problématiques d'implantations internationales. Le découpage des groupes en sociétés juridiques et les relations d'actionnariat que cela suppose sont largement ignorés au profit des « business units » et autres découpages stratégiques ou gestionnaires. Quant aux travaux en gouvernance d'entreprise, ils se concentrent pour l'essentiel sur les mécanismes et les institutions du sommet des organisations (conseils d'administration, marchés financiers, directoires...) sans interroger les relations entre maisons mères et filiales bien qu'elles soulèvent la question décisive de l'état des rapports entre la propriété et le pouvoir. Pour le sociologue, toute la question il est vrai est de trouver le moyen de saisir cette relation empiriquement. Le propos est ici d'y parvenir par le biais de l'étude du fonctionnement du contrôle de gestion avec pour objectif de découvrir au travers de ce travail empirique la dynamique capitaliste particulière et les rouages complexes du gouvernement des groupes de sociétés.

## **Le contexte historique de la recherche**

L'étude du gouvernement des formes contemporaines d'organisations industrielles n'est pas particulièrement originale. A. Berle et G. Means s'interrogent dès 1932 dans leur ouvrage fondateur *The Modern Corporation and Private Property* sur les conséquences de l'essor des sociétés anonymes aux Etats-Unis et sur la séparation grandissante entre propriété et contrôle liée à l'accroissement de la taille des entreprises américaines (1991). Les auteurs distinguent deux formes de propriété. L'une, dite « active », est celle des dirigeants-actionnaires dans un



contexte d'entreprises familiales. L'autre, dite « passive », est celle des détenteurs de capitaux qui touchent les fruits de leurs investissements et renoncent au contrôle des activités au profit de la liquidité de leurs titres. L'accroissement de la taille des entreprises combiné à l'explosion du nombre des petits porteurs favorise le développement de l'actionnariat passif qui s'accompagne d'un mouvement de décentralisation des responsabilités. Cette évolution marque le déclin du modèle de l'entreprise intégrée et le début de l'ère des managers dont l'expertise gestionnaire légitime la prise de pouvoir afin d'assurer la bonne marche des organisations.

Cette transition a depuis fait l'objet de travaux fameux en sociologie. A. Chandler date l'apparition des premières structures « multidivisionnelles » dans les entreprises américaines aux années de crise 1920-1921 (1977). Un nombre croissant d'entreprises - parmi les plus importantes de l'époque - regroupe les équipes chargées de la conception, de la production, et de la distribution de gammes de produits et de services dans des divisions autonomes. Le management est confié aux divisions et seules les décisions stratégiques comme l'allocation des ressources et l'appréciation des performances relèvent alors de la responsabilité des équipes centrales. Ces nouvelles formes d'organisations diffèrent suivant les époques par l'étendue des métiers couverts et par le champ des responsabilités gestionnaires assumées par le centre. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les entreprises mises au défi de produire des volumes toujours plus importants sur des marchés de plus en plus internationaux adoptent en masse une structure diversifiée et décentralisée (Chandler, 1977). Dans les années 1960 le modèle de référence devient celui du conglomérat caractérisé par une équipe de direction restreinte en charge d'un portefeuille d'activités hétérogènes dont les performances sont appréciées sur la base des résultats financiers (Fligstein, 1990). G. Davis (2005a) montre que les années 1970 voient le triomphe dans les grandes entreprises américaines de la conception financière de la firme faisant la part belle aux fusions et à la création de valeur pour les actionnaires. Cette période marque une nouvelle rupture rapidement théorisée par les économistes. Dans leur article de référence publié en 1976, M. Jensen et W. Meckling soulignent l'existence d'un handicap fondamental qui pénalise les actionnaires moins bien informés que les membres de l'organisation sur la marche des affaires. L'accroissement de la taille des entreprises exige la mise en place de mécanismes permettant d'encadrer les actions des dépositaires des pouvoirs (les dirigeants en position d'agents) dans le but de préserver les intérêts des actionnaires (en qualité de principal). Sont alors posées les bases de la théorie de

l'agence qui plaide en faveur de mesures permettant de fixer des limites à la latitude des dirigeants.

Depuis, les choses ont encore évolué, plutôt dans le sens d'une accentuation des tendances esquissées à l'époque et le rôle joué par l'idéologie des théories économiques d'alors dans les mutations observées ces dernières années ne doit pas être sous-estimé (DiMaggio, 2001 : 20). Le retour en force des actionnaires s'est traduit par le souci des dirigeants d'assurer la visibilité et la cohérence de leurs activités aux yeux des investisseurs dans le but de faire progresser la valorisation boursière de leur entreprise. Au cours des années 1980, 25% des grandes entreprises américaines ont fait l'objet de tentatives de fusions avant d'être revendues par morceaux laissant des groupes bien plus spécialisés dans les années 1990 (Davis, 2005b ; Fligstein et Shin, 2007 ; Fligstein, 2001). La plupart des industries ont connu sur cette période d'importantes concentrations sur les métiers de base rendues possibles par l'assouplissement des lois anti-trust aux Etats-Unis par l'administration Reagan (Fligstein, 1990). Le jeu des fusions et des remembrements a notamment entraîné une baisse du taux de syndicalisation aux Etats-Unis et réduit le pouvoir de négociation collectif des salariés. Les mutations sectorielles se sont accompagnées de campagnes de licenciements ramenant les employés du statut de partie prenante au rang de facteur de production (Fligstein et Shin, 2007). Le credo consiste depuis pour les entreprises à afficher une expertise gestionnaire commune à l'ensemble de leurs métiers garant d'une excellence opérationnelle capable d'assurer des revenus *optima* dans un contexte de concurrence forte. Au recentrage des activités sur le cœur de métier s'ajoute l'objectif de flexibilité qui consiste à pouvoir se désengager rapidement de secteurs en difficulté<sup>1</sup>. Un moyen pour cela passe par la réorganisation des entreprises multidivisionnelles non plus seulement autour de divisions, mais aussi autour de filiales que le statut de société juridique autonome permet d'acheter et de vendre rapidement. Les entreprises sont elles aussi sur la période devenues des actionnaires propriétaires de sociétés dont elles tirent leurs bénéfices.

En quoi les évolutions quasi simultanées des grandes entreprises américaines et britanniques ont entraîné depuis 30 ans dans leur sillage toute une partie du capitalisme mondial est un sujet d'une actualité évidente. Le système économique mondial est désormais

---

<sup>1</sup> Nous faisons ici référence à la mobilité des capitaux mais des discours comparables étaient tenus à la même époque au sujet de solutions industrielles comme la « spécialisation flexible » promue par M. Piore et C. Sabel (1984).

étroitement imbriqué et si les situations diffèrent évidemment d'un pays à l'autre, il ne fait aucun doute que la France n'a pas échappé à une financiarisation de son économie<sup>2</sup>. La crise sans précédent qui frappe l'ensemble des économies depuis quelques mois puise ses racines dans l'évolution des dernières décennies qui ont vu la figure de l'actionnaire s'imposer comme référence centrale du gouvernement économique et les formes d'organisation devenir indissociables de leurs attentes. Les études portant sur l'influence des marchés financiers sur le comportement des dirigeants témoignent de la persistance de « l'idéologie dominante de l'actionnaire roi » (Aglietta et Rebérioux, 2004) et les scandales financiers du début des années 2000 comme la multiplication des cadres théoriques (réseaux, parties prenantes...) n'ont pas véritablement changé la donne.

Pour les sociologues, concentrer le regard sur la finance internationale, c'est déjà accepter l'idée que les marchés sont le mécanisme disciplinaire par excellence pour contrôler l'action des dirigeants et donc adopter le prisme des propositions de la théorie de l'agence reconnue comme la traduction théorique de l'idéologie de la création de valeur pour l'actionnaire (Davis et Marquis, 2005 ; Fligstein et Shin, 2007). Des études montrent pourtant la « multiplication des arènes de délibération » (Veltz, 2000 : 226) et des nouveaux modes de coordination qui ne se réduisent pas à la mise en œuvre de logiques industrielles ou financières d'optimisation (Segrestin, 1996). Ces travaux témoignent de la persistance d'un centre aux commandes y compris pour les filiales nullement livrées aux seules forces du marché (Catel-Duet, 2007) et incitent à la poursuite des recherches sur les mécanismes transversaux de coordination. L'observation du contrôle de gestion au sein des groupes est sur ce point une piste pleine de promesse à condition de ne pas se cantonner à étudier son rôle dans l'orientation des décisions vers les signaux du marché dans le but de résoudre les problèmes d'agence des propriétaires du capital (Davis, 2005a) mais aussi dans les rapports de force sociaux, économiques et politiques au-delà du marché et des contrats.

### ***Définition de l'objet***

Cette thèse porte sur les mécanismes du gouvernement des groupes de sociétés au travers de l'étude des pratiques du contrôle de gestion. Nous proposons ici une définition des

---

<sup>2</sup> Il n'existe pas un unique modèle de gouvernance mais plusieurs (Fligstein et Choo, 2005). Il n'en reste pas moins vrai qu'un rapport récent du conseil économique et social estime à environ 50% la part du capital des sociétés du CAC 40 détenue par des non-résidents (2008).

principales composantes de notre sujet afin de préciser ce dont il est question quand nous parlons de « groupe », de « gouvernement » et de « contrôle de gestion ».

### **Les groupes de sociétés : des structures en perpétuelle redéfinition**

On entend communément par « groupe » un ensemble de sociétés dont une, appelée « tête de groupe », détient directement ou indirectement une majorité du capital des autres sociétés appelées « filiales ». Les groupes reposent donc sur la détention d'une majorité du capital de sociétés qui octroie à l'entité faîtière des prérogatives comme l'accumulation d'une part des dividendes des filiales et le pouvoir de nommer et révoquer leurs dirigeants. L'existence de droits de vote multiples et de clauses juridiques ad hoc font néanmoins de la détention du capital un indicateur imparfait des pouvoirs des actionnaires. D'autres définitions s'efforcent de remédier à cette limite, comme celle de l'INSEE, qui retient le seuil de 50% des droits de vote aux assemblées générales ordinaires pour qualifier la relation de groupe. Cette approche plus fine et toujours propice aux traitements statistiques n'en reste pas moins simpliste et « taille à arêtes vives » des situations souvent ambiguës. La pertinence du seuil de référence fixé à la majorité des droits de vote est en effet discutable suivant les questions abordées, la législation en faveur des actionnaires minoritaires ou encore la dispersion du capital aux mains des tiers (Biebuyck et al., 2003). Dès lors qu'une question relève de l'assemblée générale extraordinaire par exemple, le seuil garantissant d'emporter la décision se situe en France au deux tiers des voix mais 20% suffisent dans bien des cas du fait de l'éclatement de l'actionnariat minoritaire. En résumé, définir simplement le périmètre d'exercice de l'autorité d'un groupe par le biais d'un seuil de capital ou de droit de vote est illusoire.

La question des frontières des groupes de sociétés ne devrait pas en principe se poser aux juristes. Le Droit en effet ne reconnaît pas aux groupes de sociétés liées par des titres de propriété la qualité de personne morale. Il existe néanmoins la notion de filiale qui, définie comme une société dont plus de la moitié du capital est détenue par une autre société<sup>3</sup>, peut remettre en cause le principe premier d'autonomie des entités juridiques. Il est en effet du pouvoir du juge de déterminer à chaque problème de Droit impliquant une filiale s'il s'agit d'un cas où celle-ci doit être considérée autonome ou bien partie intégrante d'une unité économique qui la dépasse. L'autorité judiciaire se montre alors pragmatique dans ces choix. C'est la manifestation de l'autorité du sommet qui délimite le périmètre des groupes au cas

---

<sup>3</sup> Droit des affaires, loi du 24 juillet 1966.

par cas. Les groupes sont alors définis comme « des ensembles de sociétés, juridiquement distinctes, qui obéissent à une unité de direction » (Hannoun, 1991). Autrement dit, les groupes sont à définir en permanence et n'existent que mis en pratique par les acteurs des maisons mères qui exercent effectivement un contrôle sur leurs filiales. Le groupe n'est pas défini par un territoire, une collectivité d'intérêts ou un statut juridique, mais par l'exercice avéré d'une autorité centrale qui s'étend parfois au-delà des seules filiales telles que définies précédemment<sup>4</sup>. Les groupes en Droit sont alors très proches d'une définition sociologique de l'entreprise comme « périmètre dans lequel s'affirme l'exercice effectif du contrôle [...] là où s'opère la régulation effective de l'activité » (Segrestin, 2001 : 273). Etudier les groupes c'est alors pour le sociologue s'intéresser au gouvernement des sociétés d'un groupe et voir dans quelle mesure ce dernier s'apparente à une entreprise, non pas seulement pour un regard extérieur qui serait celui du juge ou du chercheur, mais pour les acteurs qui le composent.

Afin d'échapper au piège de la définition *a priori* des frontières, il paraît alors opportun d'aborder les groupes « par le bas » sous l'angle des relations entre maisons mères et filiales. Les groupes seront pour nous délimités par le périmètre dessiné par les relations d'autorité et de dépendance entre une société mère et ses filiales du fait de liens patrimoniaux associés à la détention de capital. Sont alors considérées comme filiales l'ensemble des sociétés dont une autre société se montre, en qualité d'actionnaire, solidaire des résultats (sous la forme de dividendes ou de pertes) et en mesure de nommer et révoquer les dirigeants.

La notion même de groupe suppose néanmoins de dépasser les relations bilatérales entre sociétés mères et sociétés filles pour s'intéresser aux mécanismes d'intégration et de régulation qui font des groupes des acteurs collectifs. Quand bien même certaines filiales et maisons mères ne concourent pas directement à la production de biens ou de services en commun, le groupe reste le périmètre d'étude pertinent pour comprendre les décisions stratégiques et administratives prises dans le but de coordonner leurs résultats financiers. La plupart des groupes de sociétés restent considérés comme des fictions juridiques, des nœuds de contrats plus ou moins denses avant tout utiles pour lever des fonds financiers auprès d'individus souverains (Davis & Marquis, 2005 : 332). Les maisons mères usent de la liquidité offerte par la structure en filiales pour adapter leur périmètre au moyen de fusions et de cessions de sociétés. Le succès et la longévité des groupes s'expliquent justement par la

---

<sup>4</sup> La jurisprudence est riche de cas qui ont vu une société non détenue à hauteur de 50% par une autre société être considérée comme partie intégrante d'un groupe (Hannoun, 1991).

grande flexibilité de leur contenu. Cette modularité est une condition de l'adaptation permanente des groupes à leur environnement et explique leur robustesse (Delarre, 2005). Cette fluidité présente dans un contexte économique incertain un intérêt évident mais nous verrons par la suite les nombreux défis soulevés par le gouvernement de ces ensembles en constante recomposition.

### **Le gouvernement des groupes : plus qu'un simple face à face**

Le gouvernement d'entreprise est communément défini comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997 : 1). Le gouvernement d'entreprise fixe donc les règles et les limites au sein desquelles l'action des dirigeants peut légitimement se déployer et la recherche sur le gouvernement se concentre pour l'essentiel sur les organes chargés de contrôler l'action des dirigeants. Les relations entre le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance), le comité de direction (ou le directoire) et les marchés financiers monopolisent l'attention. Bien peu d'études s'intéressent aux relations de gouvernement internes aux groupes qui mettent pourtant aux prises des représentants des actionnaires (les managers des maisons mères) et des dirigeants (de filiales). Il est vrai que les échanges se déroulent pour la plupart en dehors des institutions incontournables au sommet et ne se prêtent guère à une observation à distance. Il existe bien des conseils d'administration pour les filiales, mais ils jouent un rôle accessoire (Björkman, 1994 ; Huse et Rindova, 2001). Quant au rôle des marchés financiers, bien peu de filiales sont cotées et l'absence de mécanismes économiques de valorisation externe au groupe rend délicate l'appréciation des performances des dirigeants des filiales. Dans ce contexte, c'est la maison mère qui tient lieu d'organe de contrôle des dirigeants (Mintzberg, 1999 : 247). Les filiales ont en effet par nature des actionnaires peu nombreux et clairement identifiés. Le cadrage des interactions se fait par le biais de mécanismes internes aux groupes comme le contrôle de gestion par exemple qui contribue à apprécier la contribution financière de chaque filiale et à mettre en scène les échanges entre dirigeants et actionnaires. La relation de gouvernement ne se réduit alors pas à un simple face à face. Notre travail montre que celui-ci est organisé, outillé et équipé notamment par le biais des informations du contrôle de gestion. Loin de se limiter à une dyade, le gouvernement des groupes se traduit concrètement par des triades entre managers des maisons mères, dirigeants de filiales et contrôleurs de gestion.

En théorie, la problématique du gouvernement se démarque clairement de celle du contrôle qui suppose la conformation à une norme et de celle du management qui est l'exercice effectif du pouvoir en situation de gestion (Gomez, 2001). Ces distinctions assez claires au sommet des groupes sont plus floues dans les situations empiriques observées entre maisons mères et filiales. La concentration des titres de propriété met à mal la séparation entre propriété et contrôle et brouille la frontière entre managers et actionnaires. Les détenteurs du capital pénètrent le terrain de la gestion et le gouvernement déborde régulièrement sur le management. Bien des situations témoignent d'une confusion des rôles avec des rapports de force jamais tout à fait figés. La distinction entre manager et dirigeant est rendue particulièrement complexe du fait de la structure des groupes qui place les acteurs simultanément dans une position d'actionnaire et de dirigeant. Ce double statut explique notre choix de faire référence aux mêmes individus sous le qualificatif de managers des maisons mères dans leurs relations avec leurs filiales et sous celui de dirigeants des filiales dans leurs échanges avec leur maison mère. Les managers des maisons mères sont en position d'actionnaires vis-à-vis de dirigeants placés à la tête de sociétés juridiquement autonomes.

Toutes les relations entre maisons mères et filiales ne sont alors pas pertinentes. Certaines filiales sont dépendantes opérationnellement de leur maison mère au point de ne pas avoir de dirigeants qui leur soient propres. Ces sociétés qui partagent les mêmes dirigeants que leur maison mère seront considérées comme des « succursales » qui ne permettent pas l'observation de relations entre actionnaires et direction. Nous n'étudierons pas ces relations ce qui resserrera sensiblement la focale de nos observations. Ce choix nous distingue de la plupart des études portant sur les filiales qui se concentrent sur les firmes multinationales et étudient les entités nationales qu'elles disposent ou non d'une direction autonome.

Enfin, F. Mariotti (2005) et R. Pérez (2003) soulignent les nuances associées aux termes « gouvernance » et « gouvernement » pour qualifier les types de mécanismes en place dans la régulation des rapports de pouvoir. La distinction la plus nette entre ces deux termes se trouve en sciences politiques où l'emploi de gouvernement renvoie à des situations dans lesquelles une relation hiérarchique caractérise les rapports entre les individus ou les institutions observés. Notre choix de privilégier le terme de « gouvernement » sur celui de « gouvernance » dans le titre de cette thèse puis dans nos développements s'explique par l'observation sur nos terrains de situations mettant en jeu l'exercice d'un pouvoir vertical des actionnaires sur les dirigeants. Nous insistons également, ce faisant, sur la vision des entreprises comme des institutions dotées de mécanismes qui légitiment la direction et

l'exercice d'un contrôle (Gomez, 2001). Même si les managers de la maison mère ne bénéficient pas d'une autonomie complète, leur position contraste avec la notion de « gouvernance » réservée à des relations de pouvoir équilibrées dans lesquelles aucun acteur central ne se dégage véritablement. La dichotomie conceptuelle entre gouvernement et gouvernance n'est pas centrale pour notre argumentation et nous ne nous fixerons pas de règle stricte relative à l'usage de chacun des termes par la suite. Quelques situations étudiées caractérisées par des asymétries de pouvoir réduites au minimum, notamment lors d'échanges entre actionnaires de poids équivalent, nous conduirons à faire une exception et pourront justifier l'emploi du terme de gouvernance.

### **Le contrôle de gestion : un outil de coordination des activités décentralisées**

L'idée d'étudier les relations de gouvernement par l'intermédiaire des pratiques du contrôle de gestion n'est pas inédite. F. Haffen voit par exemple dans les interactions entre les business plans, les budgets et le reporting entre maisons mères et filiales une piste pour comprendre les jeux de pouvoirs et les règles des groupes (1999). Aucun travail à notre connaissance n'a cependant à ce jour poursuivi cette orientation. Notre objectif est donc dans l'immédiat de définir ce que nous entendons par contrôle de gestion et de préciser les raisons qui en font vraisemblablement une scène particulièrement propice à l'observation des échanges, compromis et négociations du gouvernement d'entreprise.

Le contrôle de gestion renvoie aux activités qui consistent à construire à partir de données issues de la comptabilité générale des informations dans un but décisionnel. Autrement dit, il s'agit de donner du sens aux données chiffrées disponibles et d'en construire de nouvelles en vue d'éclairer le jugement des décideurs. L'orientation opérationnelle ou stratégique distingue le contrôle de gestion de la comptabilité qui traite uniquement des activités passées avec le souci de répondre aux contraintes légales et fiscales<sup>5</sup>. Les contrôleurs de gestion s'efforcent de tirer les leçons du passé et d'anticiper l'avenir en privilégiant toujours la pertinence opérationnelle des informations.

Aux opérations de calcul qui permettent la construction et le traitement des données correspond la notion anglaise de « management accounting ». Toujours sous le terme de

---

<sup>5</sup> Nous faisons ici référence à la comptabilité générale et financière et non pas la comptabilité analytique, ancêtre du contrôle de gestion, sur laquelle nous reviendrons brièvement au paragraphe I.C.1.



contrôle de gestion est également traduite celle de « management control » qui correspond à l'usage qu'il est fait des données calculées et communiquées. La première définition du terme « management control » est donnée par Anthony en 1965 avec la formulation suivante : « processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (citée et traduite par H. Bouquin, 2004 : 20). La notion de « management control », et avec elle celle de contrôle de gestion, ont depuis évolué. A la première définition succède en 1988 une nouvelle version comme « processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony, 1988 : 10). En 20 ans, l'implication stratégique du centre s'est accrue et le contrôle de gestion n'est plus seulement un instrument de contrôle mais aussi un moyen d'action et d'influence. C'est encore aujourd'hui le sens communément retenu et depuis plusieurs décennies le contrôle de gestion est perçu comme une composante incontournable d'une nouvelle orthodoxie du management reposant sur un gouvernement appuyé sur des faits calculés de façon impartiale (Miller et O'Leary, 1993).

Concrètement, il est plus facile d'observer le travail de « management accounting » et nous avons principalement porté notre attention sur la conduite d'exercices comme les prévisions budgétaires, le reporting et les procédures d'investissement qui constituent le bagage commun à l'ensemble des groupes. Immanquablement, ce travail nous a beaucoup appris sur le contrôle de gestion au sens de « management control » et notamment sur les rapports de force entre dirigeants et actionnaires. Les exercices du contrôle de gestion se sont même révélés de véritables instants de mise en pratique du gouvernement des groupes. De point d'entrée pour rendre observable les échanges entre maisons mères et filiales, le contrôle de gestion est devenu objet d'étude.

## ***La problématique***

A. Catel-Duet montre qu'à l'exception des quelques travaux de référence de M. Granovetter (1994, 2005) et de recherches menées au Centre de Sociologie de l'Innovation et au Centre de Sociologie des Organisations, peu de travaux de sociologie traitent des groupes de sociétés (2007). Ce relatif désintérêt tranche avec l'engouement témoigné pour les partenariats et les réseaux. Les groupes sont pourtant bien loin d'être une forme organisationnelle anecdotique. Partant du constat que les groupes internationaux dominent l'économie mondiale du fait notamment de leurs capacités d'investissement (Davis et

Marquis, 2005), notre travail porte donc véritablement sur le modèle actuel de référence de la grande entreprise. En 2006, les groupes employaient en France 57% des salariés (chiffres INSEE mis à jour en mars 2008) et ils assuraient 62% de la valeur ajoutée en 2004. L'enjeu qui consiste à mieux saisir les mécanismes de coordination et d'agrégation qui permettent de mettre de l'ordre dans ces ensembles constitués de sociétés ni tout à fait intégrées ni tout à fait autonomes est donc de taille. La question « comment se gouvernent les groupes ? » servira alors de fil conducteur à cette thèse dont un aspect original est d'approcher la question sous l'angle du contrôle de gestion.

Une première observation réalisée en master recherche avait permis de vérifier que l'activité du contrôle de gestion constituait une scène propice pour étudier les tensions, les conflits mais aussi les « alliances » qui se nouent entre les acteurs de la gouvernance d'entreprise. Notre thèse est que les groupes de sociétés sont des entités socialement construites où le contrôle de gestion constitue un espace politique où se règlent les questions de coordination aussi bien productive que financière et stratégique. La source légitime du pouvoir dans les groupes est certes la détention de capital mais les maisons mères qui importent les lois du marché et de la concurrence sont amenées à composer autour d'arrangements qui dépassent la simple optimisation des performances économiques. Le contrôle de gestion apparaît alors non seulement comme une scène qui donne à voir les pratiques de gouvernement des groupes, mais aussi comme l'instrument des arrangements entre actionnaires et dirigeants. Autrement dit, les exercices du contrôle de gestion sont le lieu d'interactions privilégiées et des outils mobilisés par chacun pour régler son implication dans la gestion des filiales. Enfin, le contrôle de gestion est à l'origine d'un noyau dur d'employés dont les stratégies de conciliation des logiques patrimoniales et gestionnaires donnent corps aux groupes comme acteurs collectifs. Les contrôleurs de gestion s'imposent comme des acteurs du gouvernement, au même titre que les dirigeants et les actionnaires dont ils équipent la relation d'agence de manière originale. En transposant les six dimensions d'analyse des modes de contrôle mises au jour par E. Chiapello à la question du gouvernement (1996), nous avons certes privilégié l'étude des processus de gouvernement mais tout en apportant des éléments de réponse aux questions : Qui gouverne ? Sur quoi s'exerce le gouvernement ? Quelles sont les attitudes des gouvernés ? Quand le gouvernement a-t-il lieu ? Et quels sont les moyens du gouvernement ? Notre objet se situe aux frontières de différentes disciplines dont l'économie, la gestion et bien sûr la sociologie avec une attention particulière apportée aux aspects sociaux des mécanismes de gouvernement.

Notre thèse revendique un ancrage fort dans la tradition de la sociologie de l'action (Crozier et Thoenig, 1976; Crozier, 2001 ; Crozier et Friedberg, 1981; Friedberg, 1993). Son influence sur nos travaux est prépondérante quand nous cherchons à comprendre au travers des pratiques du contrôle de gestion les mécanismes qui cadrent le jeu des acteurs aux interfaces des sociétés mères et des sociétés filles. L'accent est mis sur les faits pour comprendre la complexité des organisations actuelles et nous nous attachons à découvrir les stratégies derrière les rapports de force au sein des systèmes d'acteurs qui font le pont entre les sociétés. Précisons dès maintenant que l'essentiel des acquis de la recherche sociologique dans les organisations se vérifie ici, mais avec une pertinence renouvelée du fait que les marges de manœuvre, les jeux d'acteurs, l'incertitude des comportements ou encore les risques de bureaucratisation concernent les mécanismes techniques et formels sensés y porter remède et orienter l'ensemble des efforts vers l'optimum de profits. L'analyse des interactions et des négociations qui conduisent à l'élaboration collective de normes nous rapproche également de thèmes chers à la sociologie de l'entreprise (Reynaud, 1997 ; Segrestin, 1996, 2001). La question des sources de légitimité dans l'exercice du pouvoir est abordée ainsi que celle concernant la nature du lien entre les individus et les organisations dans lesquelles ils agissent. Sur ce point, la mise en évidence de l'existence de plusieurs communautés de contrôleurs de gestion permettra de souligner l'hétérogénéité des logiques d'intégration des individus dans les groupes.

### ***Méthodologie de la recherche***

Pour G. Davis, voilà environ 25 ans que les organisations souveraines et autonomes ont disparu (2006). Avec la fin de l'entreprise comme entité aux frontières clairement définies au profit des réseaux dépourvus de nationalité, de secteur d'activité précis, ou de politique de ressource humaine identifiable, la théorie de la firme a perdu son principal objet d'analyse et son unité. Les études conduisent depuis à des résultats fortement liés aux contextes locaux et abandonnent l'ambition d'une théorie des organisations unifiée (Davis, 2005b). Il est désormais commun de ne pas revendiquer une approche théorique unique mais d'en combiner plusieurs dites de moyenne portée (théorie des ressources, écologie économique, néo-institutionnalisme, etc.) selon leur capacité à éclairer les situations complexes étudiées. Dans ce contexte où il n'existe plus guère d'organisations autonomes mais des actions organisées (Friedberg, 1993), le choix de la sociologie de l'action pour répondre à notre question semble tout indiqué.

Cette thèse s'appuie sur une méthodologie inductive et repose sur des données empiriques constituées de 65 entretiens de type semi-directifs. 56 personnes ont été interrogées (9 l'ont été deux fois) à l'occasion de rendez-vous en face-à-face réalisés sur leur lieu de travail et d'une durée de 45 minutes à deux heures (cf. ann. II). Les échanges ont porté sur les pratiques de nos interlocuteurs à l'occasion des principaux exercices du contrôle de gestion. Notre guide d'entretien (cf. ann. I) incitait les répondants à faire référence aux derniers exercices budgétaires et de reporting en date en mettant l'accent sur les routines et le partage des tâches mais aussi sur la narration d'événements précis survenus à ces occasions. Quelques moments forts de la vie des groupes comme les demandes d'investissement liées à des projets de développement ou les mouvements de fusion, d'acquisition et de cession de sociétés ont également fait l'objet d'une attention particulière. La fin de chaque entretien fut consacrée au parcours professionnel et aux contacts envisageables pour la poursuite de l'étude.

L'échantillon des groupes étudié présente délibérément une grande diversité quant aux secteurs d'activités et aux structures d'actionnariat des sociétés. Du fait des difficultés rencontrées pour obtenir l'autorisation de rencontrer les acteurs du contrôle de gestion, il fut rapidement entendu qu'il était irréaliste de chercher à étudier dans sa totalité ne serait-ce qu'un seul groupe. L'observation d'un nombre restreint de relations entre maisons mères et filiales constituant des sous-ensembles de sociétés appartenant à des groupes différents s'est imposée comme une alternative pertinente. Nous avons accordé une attention particulière au fait d'étudier ces relations sur autant d'échelons patrimoniaux que possible. Pouvoir comparer plusieurs relations inter-sociétés d'un même groupe nous a permis de ne pas étudier ces échanges de manière isolée mais bien de porter notre regard sur le fonctionnement d'ensembles constitués pour le plus important d'entre eux de 6 sociétés sur 3 échelons.

Le fait d'étudier plusieurs groupes en parallèle nous permet de situer nos propositions dans un cadre qui dépasse un cloisonnement en industries communément retenu dans les études plus macro-économiques. Nous avons fait le choix de mobiliser sur chacun des chapitres l'ensemble de nos terrains. Cette stratégie nous permet de tirer le meilleur parti de sous-groupes de tailles différentes et de faire ressortir par comparaison les mécanismes d'intégration. Nos propositions et interprétations sont discutées au regard de la totalité des matériaux collectés permettant ainsi de souligner les différences et les similitudes. A chaque étape du développement sont mis en avant les observations paradoxales, les contre-exemples et les anomalies afin de discuter des hypothèses rivales possibles et étayer de la sorte l'argumentation. Les références aux données empiriques sont denses et nombreuses mais

permettent de gagner en rigueur et en précision ce que le texte perd en clarté synthétique. En tout, une dizaine de relations « mère-fille » réparties en quatre sous-ensembles appartenant à des groupes différents ont été étudiées. Pour chacune de ces relations, des entretiens furent conduits auprès d'interlocuteurs de la maison mère et de la filiale. Cette démarche a permis la validation des informations recueillies par le recoupement systématique des témoignages des acteurs des deux échelons, mais aussi de recueillir leurs ressentis et leurs interprétations.

Un apport de cette démarche empirique fut d'être rapidement contraint de sortir des structures formelles en place. Nous avons été conduit à franchir les frontières juridiques entre filiales et maisons mères, les frontières fonctionnelles entre départements de contrôle de gestion et départements opérationnels, et les frontières géographiques entre les sites centraux et périphériques. L'éventail des métiers exercés par nos interlocuteurs témoigne de nos déplacements dans les entreprises avec le recueil de témoignages de professionnels du contrôle de gestion, mais aussi de directeurs financiers, de directeurs généraux, de responsables commerciaux, de gérants d'unité, d'acheteurs ou encore des chefs de produits. Guidé par la volonté de suivre à la trace les productions du contrôle de gestion, les instruments techniques ont également fait l'objet d'une attention particulière afin de mettre au jour les liens entre acteurs rendus possibles par leur intermédiaire<sup>6</sup>. Les relations entre sociétés ne sont pas étudiées de façon exhaustive mais abordées au travers de compte rendus détaillés collectés en face-à-face. Comme nos enquêtes de terrain, notre analyse se situe à l'échelle du réseau organisationnel, à un niveau intermédiaire entre la firme et son environnement.

Le choix de privilégier l'étude des relations entre les acteurs donne la primeur à l'action. L'organisation formelle qualifiée par E. Friedberg d'« aspect le plus artificiel, intentionnel et construit d'un système d'action concret » (1992 : 540) est alors laissée de côté au profit des interactions stratégiques et des processus d'échange et de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1981). Acteurs et organisations sont considérés comme les produits des processus d'organisation mis en œuvre collectivement et non pas comme des catégories construites *a priori*. La notion de « groupe » par exemple n'a ainsi pas été définitivement arrêtée en amont de notre étude. Notre unité d'analyse s'est rapidement étendue à un champ dont le périmètre

---

<sup>6</sup> Cette démarche tient de la tradition de la sociologie de la traduction initiée par M. Callon et B. Latour (1991) comme des travaux sur l'instrumentation de gestion (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997) ou encore des recherches sur les liens entre gouvernement et instruments (Lascoumes et Le Galès, 2004).

ne pouvait pas être défini à l'avance (Davis et Marquis, 2005) et les précisions relatives à la nature des groupes et à leur fonctionnement sont parmi les principaux résultats de la recherche. Les pratiques de contrôle de gestion sur lesquelles s'est concentrée notre attention constituent alors ce que B. Czarniawska définit comme des « action nets » qui regroupent un ensemble d'actions autour de finalités communes et qui font ressortir des relations plus ou moins denses, variables, et institutionnalisées (2004). Ces « action nets » servent de catégories intermédiaires directement observables, riches d'enseignements sur des notions plus complexes comme le gouvernement des groupes.

### **Les conditions du recueil et du traitement des données empiriques**

Les données ont été recueillies à l'occasion de deux campagnes d'entretiens. Une première série de rencontres fut réalisée d'avril à juin 2004 dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de master recherche en sociologie de l'action organisée suivi au CSO. Ces trois mois passés à étudier le contrôle de gestion au sein de l'entreprise Oméga ont permis de conduire 35 entretiens et de collecter un ensemble d'observations non participantes relatives aux échanges entre 6 sociétés liées entre elles par des liens d'actionnariat sur 3 niveaux. Quatre autres séries d'entretiens ont par la suite été réalisées durant une seconde campagne de terrain de mai 2005 à mai 2006 (cf. ann. II). Une de ces séries est venue compléter celle débutée auprès d'Oméga mais qui n'avait pas permis d'avoir accès à des représentants du groupe Orsy, actionnaire partenaire d'Oméga dans la filiale commune Fragrance (cf. ann. III). 30 entretiens furent conduits sur cette période accompagnés de 3 demi-journées d'observations non participantes et par la lecture de documents internes comme les journaux d'entreprise et les codes de procédures comptables. Cette collecte de données fut souvent tendue et laborieuse. Le contrôle de gestion traite de données sensibles comme les coûts de production, les marges ou encore les plans de développement ce qui explique la réticence des directions à accepter d'ouvrir leurs portes sans de solides garanties de confidentialité. En dépit du très grand nombre des groupes et du fait qu'ils pratiquent tous le contrôle de gestion, les conditions d'accès aux terrains se sont rapidement imposées comme un critère déterminant du choix de notre échantillon. Quatre terrains ont dû être abandonnés après quelques entretiens du fait des difficultés rencontrées pour obtenir des rendez-vous auprès d'interlocuteurs des différentes sociétés juridiques. Ces tentatives avortées ne figurent pas dans notre échantillon.

La plupart des contacts ont été pris par l'intermédiaire de « liens faibles » avec un premier contact par mail ou par téléphone sur la recommandation d'un relais amical, familial ou

professionnel. Des échanges noués lors de rencontres thématiques sur la gouvernance à l'occasion de conférences académiques ou encore par le biais du réseau des anciens de l'EM Lyon ont par moment débloqué la situation. A l'exception de la campagne conduite chez Oméga, aucun terrain n'a fait l'objet d'un planning d'entretiens définis à l'avance avec l'accord des hiérarchies. Les quelques autres tentatives pour convaincre les directions de sociétés de nous autoriser l'accès à leurs employés n'ont jamais été couronné de succès. Bien plus efficaces ont été les contacts noués à l'origine avec un interlocuteur bienveillant avec l'aide duquel nous avons ensuite abordé quelques-uns de ses principaux collaborateurs. La majorité des terrains ont ainsi été abordés par la base, des filiales vers les maisons mères, avec une stratégie de boule de neige nous conduisant des contrôleurs de gestion novices vers les directeurs expérimentés. La liste des sources d'informations pertinentes fut établie chemin faisant sur la base des témoignages recueillis avec la volonté de progresser dans notre exploration des pratiques du contrôle de gestion de proche en proche. Cette démarche a beaucoup profité des liens étroits tissés entre interlocuteurs de sociétés juridiques mitoyennes qui n'ont jamais refusé d'accorder un entretien sollicité avec l'aval d'un autre membre du groupe. Notre démarche a également bénéficié de l'intérêt immédiat soulevé par la question des relations entre maisons mères et filiales perçu d'emblée par beaucoup comme une question d'actualité et une contrainte difficile à gérer. Enfin, notre expérience de 2 ans comme contrôleur de gestion dans de grands groupes français ainsi que la réputation des institutions académiques comme Sciences-Po Paris et EM Lyon ont souvent été perçus comme des gages de sérieux.

Les données obtenues n'ont pas fait l'objet une fois retranscrites de codage systématique bien qu'une tentative ait été menée à l'aide du logiciel NVIVO sans parvenir à dégager de véritable plus-value par rapport à l'analyse thématique classique et à la rédaction de monographies. La phase de rédaction de la thèse s'est quant à elle étalée de décembre 2006 à décembre 2008. Les 18 derniers mois de rédaction ont été entrecoupés par les obligations professionnelles en tant que chargé d'enseignement et de recherche à Audencia Nantes.

## ***Présentation du plan***

Le premier chapitre présente en guise d'introduction au contrôle de gestion une revue de la littérature en sociologie et en gestion dont ressort clairement l'imbrication des problématiques sociales et politiques avec l'exercice du calcul économique. Il s'ensuit une présentation du contrôle de gestion dans le contexte de nos terrains de recherche avec un aperçu des activités

des sociétés étudiées. Enfin, il est question dans ce chapitre des principaux exercices du contrôle de gestion afin de familiariser le lecteur avec ces activités souvent techniques.

Notre deuxième chapitre traite des groupes de sociétés comme des « structures opportunistes » permettant aux maisons mères de se déplacer de façon relativement fluide entre un contrôle « patrimonial » offrant une large autonomie aux filiales et un contrôle « gestionnaires » rappelant les structures intégrées (Catel-Duet, 2007). Sur nos terrains, chaque maison mère décentralise une partie du management sans renoncer tout à fait aux avantages de l'entreprise intégrée ni à ceux de la flexibilité des capitaux. La structure de groupe est le résultat de décisions pragmatiques d'acquisition, de création et de cession de sociétés. Les filiales ressortent comme les moyens de stratégies différenciées mis en œuvre à chaque échelon dans le but de contribuer à la production de profits et de croissance à moindre risque. Les groupes se maintiennent comme les résultats d'arrangements jugés suffisamment efficaces pour ne pas être remis en cause.

L'illustration empirique du rôle du contrôle de gestion aux interfaces des relations entre sociétés mères et filles fait l'objet du troisième chapitre. La mission principale confiée au contrôle de gestion est de rendre l'appréciation des performances des activités périphériques familières aux acteurs du sommet. Les contrôleurs de gestion sont à l'origine d'un travail d'homogénéisation des informations financières en circulation et jouent le rôle de gardiens de la prolifération raisonnable des données. Nous verrons que le langage du contrôle de gestion devient structurant et sert de ciment aux échanges au travers d'un discours informé comptablement qui mêle données chiffrées et expériences opérationnelles pour donner du sens aux activités fortement décentralisées. Les arbitrages obtenus sur des bases économiques, politiques, et sociales font ressortir une palette de mécanismes qui ne se réduisent pas à la négociation rationnelle mais prennent la forme de collusions et d'affrontements.

Les chapitres quatre et cinq présentent le contrôle de gestion comme lieu d'affirmation du pouvoir de chaque acteur – donc un espace de conflit – sur fond d'incertitude quant aux résultats de l'activité. Les acteurs soucieux d'optimiser leurs ressources entendent par exemple se concilier la maîtrise des logiciels comptables et des procédures de contrôle faisant du contrôle de gestion un levier de la dynamique de régulation des groupes. Au-delà des rencontres officielles à périodicité fixe, il existe ainsi de nombreuses scènes du type « backstage » (Goffman, 1973), en petit comité, lors desquelles se constituent des équipes plus ou moins ouvertes autour des pratiques du contrôle de gestion. Les exercices du contrôle de gestion constituent alors un espace, à mi-chemin entre les instances de contrôle et de



gestion, qui multiplie les opportunités d'apprentissage, via la coopération, la négociation et l'affrontement. Le chapitre quatre met l'accent sur les stratégies des acteurs du sommet quand le chapitre cinq donne à voir les dirigeants de filiales partagés entre « l'enrôlement » du sommet dans leurs affaires et les mouvements d'indépendance et de mise en distance. Il apparaît dans chacun de ces chapitres que le traitement de l'information financière est au premier rang des facteurs grâce auxquels chacun des acteurs « trouve sa place » dans la subtile division du travail qui s'opère au sein des groupes. Nous montrerons notamment en quoi les filiales en mesure de concentrer les ressources nécessaires à la production de leurs données financières sont mieux à même de s'affranchir de leur tutelle patrimoniale.

Le chapitre six est tout entier dédié aux contrôleurs de gestion en qualité d'acteurs occupant une position de médiation originale reflétée par leurs trajectoires professionnelles. Des contrôleurs de gestion voient ainsi leur espace de mobilité cantonné aux frontières d'un métier quand d'autres occupent successivement des postes de responsabilité croissante dans les métiers de la finance au centre et à la périphérie. Certains profils de carrière se prêtent mieux que d'autres aux échanges mais le contrôle de gestion apparaît partout comme l'un des lieux de la « cristallisation » des groupes. Détenteurs d'une délégation d'autorité, ils jouent le rôle des gestionnaires auprès de la maison mère et celui de l'actionnaire auprès des managers. Cette double subordination est un atout dont ils tirent parti pour seconder leurs interlocuteurs débordés par leurs responsabilités managériales et se substituer à eux dans bien des cas. Les jeux qui s'ordonnent autour de ces exercices permettent d'appréhender le « périmètre actif » de chaque groupe, par delà des frontières labiles, et à distance des repères strictement juridiques ou comptables. Aux systèmes d'acteurs locaux définis autour des relations entre sociétés mères et filiales s'ajoute celui de la communauté des professionnels du contrôle de gestion qui dote le groupe d'un attribut indispensable de toute institution : une identité collective.

La conclusion propose un retour sur les principaux résultats de la thèse et souligne les apports théoriques de ce travail qui permet de nuancer les conclusions d'études d'inspiration foucaldienne sur le rôle du contrôle de gestion comme instrument disciplinaire de gouvernement dans les groupes. Outre le fait que nous montrerons l'ambiguïté de l'apparente transparence permise par le contrôle de gestion, la synthèse de nos arguments permettra également de pointer certaines limites de la théorie de l'agence appliquée aux relations de gouvernement propres au contexte des groupes. Il ressort en effet de nos travaux que la relation entre actionnaires et dirigeants de filiales est largement relayée par des contrôleurs de

gestion qui n'entretiennent pas entre eux de relation d'agence mais partagent (ou non) des valeurs communes liées à leurs communautés d'appartenance respectives.

# Chapitre I

## Le contrôle de gestion comme objet d'étude

*It is argued in this chapter that the production and the circulation of management accounting information in business groups is a social phenomenon. Based on previous research, management accounting is defined as situated practice that goes beyond mere calculations and profit maximization. A selection of current academic work in sociology and management shows that management accounting is also about politics, communication, social networks and power issues. Studying governance mechanisms in business groups therefore encompasses the analysis of management accounting practices in the context of the relationships at the junction of parent companies and subsidiaries.*

*A brief overview of the case study materials is the opportunity to better define practices of management accounting. Budgets, forecasts, reportings, are briefly presented as linking subsidiaries' top executives with managers in the parent companies. Information between entities flows both ways from top to bottom and from bottom to top. It clearly appears that management accounting is a team work with an aim at convincing the others. It is neither a tool for domination nor just an agency cost used for extracting information from the periphery.*

*In addition, management controllers are presented as a body of corporate finance professionals with shared expertise in cost accounting and financial IS. Membership to the community of management controllers is permeable but those in office are clearly distinct from accountants who keep track of financial transactions for external parties and from auditors who control compliance with the law and international reporting standards.*

Ce chapitre propose une première approche du contrôle de gestion au moyen d'une revue thématique et sélective de la littérature en sociologie et en gestion, d'une présentation des terrains de recherche illustrant le contexte dans lequel il opère, et enfin d'une présentation succincte de ses principaux exercices. Il ressort de ces différentes perspectives que le contrôle de gestion ne se réduit pas à la mise en œuvre d'une combinaison de règles mathématiques, juridiques et économiques. Bien que technique, chiffré et assez lourdement procédural, le contrôle de gestion apparaît avant tout comme une activité sociale qui met aux prises managers des maisons mères et dirigeants de filiales de tous les échelons. Nous verrons en fin de chapitre que les représentations du contrôle de gestion donnent corps aux groupes de sociétés et rendent ces organisations plus concrètes aux yeux des salariés comme des investisseurs.

## ***A - Le contrôle de gestion dans la littérature en sociologie et en gestion***

Le calcul dans les organisations a fait l'objet d'études en sociologie dès l'émergence de la discipline. Dans *Economie et Société*, M. Weber (2003) présente la comptabilité double entrée comme un vecteur déterminant de la rationalité économique à l'origine des organisations capitalistes. Pourtant, à l'exception de quelques travaux récents, l'essentiel des recherches sur la place des chiffres dans les entreprises s'est développé par la suite en dehors de la sociologie (Mennicken, 2002). C'est en gestion que les recherches sur ce thème sont les plus nombreuses et ouvrent des pistes de réflexions et d'approfondissements pertinents dans la perspective d'un dialogue interdisciplinaire. Nous proposons ici une revue de littérature non exhaustive mais étendue aux deux disciplines et articulée autour de quatre thèmes centraux pour la suite de notre développement que sont (1) le calcul comme activité sociale, (2) le contrôle de gestion dans le gouvernement d'entreprise, (3) le contrôle de gestion et la conduite des groupes de sociétés et enfin (4) les contrôleurs de gestion.

### **1) Le calcul dans les organisations : une activité sociale qui intéresse la gestion**

Les quelques travaux de sociologie qui traitent explicitement des activités de calcul dans les firmes soulignent pour l'essentiel le rôle joué par l'essor des techniques comptables et financières dans la gestion des grandes entreprises décentralisées. A. Chandler et N. Fligstein par exemple s'accordent sur le fait que la fonction financière est née avec la grande entreprise

dont elle est devenue une composante incontournable ne serait-ce que pour permettre la gestion coordonnée d'activités toujours plus étendues. N. Fligstein insiste sur le rôle des prévisions dans l'apparition des grandes entreprises multidivisionnelles (1990). Dans son étude de référence sur l'évolution des firmes américaines, A. Chandler dresse quant à lui un parallèle entre « l'invention de la direction générale » et l'amélioration des techniques de prévisions qui permettent d'ajuster la production à la demande, d'assurer l'exercice d'un meilleur contrôle des performances et d'allouer rationnellement les ressources (1977, 1991). Les recherches conduites en gestion sur le sujet font un constat similaire. En stratégie, H. Mintzberg voit dans la « quantification » une condition nécessaire au maintien de configurations en divisions fortement autonomes marquées par la séparation des instances de décisions stratégiques et opérationnelles (1999: 252).

Des travaux plus spécialisés ont montré que loin de se limiter à un vecteur de la logique économique, le contrôle de gestion doit être compris comme un langage chiffré. Celui-ci participe d'un discours commun où s'articulent et s'expriment des logiques antagonistes aussi bien techniques, que sociales ou encore bien sûr de marché. P. Quattrone (2004) montre ainsi par exemple comment les pratiques de comptabilité chez les Jésuites italiens aux XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles ne visaient pas uniquement l'optimisation gestionnaire, mais aussi la mise en œuvre de la doctrine catholique dans le contexte de la contre réforme ! Encore aujourd'hui dans les organisations, le contrôle de gestion ne se limite pas aux seules techniques de calcul pour mesurer et allouer les ressources, mais il mêle arithmétique, jugement et intuition (Callon et Muniesa, 2004 ; Kalthoff, 2002, 2005 ; Quattrone et Hopper, 2005 ; Vollmer, 2007). Les usages du contrôle de gestion ne sont alors jamais univoques et servent d'espaces pour concilier les intérêts divergents des acteurs (Quattrone et Hopper, 2006). Cette dimension sociale du calcul est également mise en avant par les travaux inspirés de la théorie des conventions en économie qui voient dans le calcul des coûts l'encodage d'un code de conduite qui participe d'un processus disciplinaire convaincant<sup>7</sup> (Gomez, 1996 : 252). Les indicateurs qui mesurent l'adéquation des réalisations avec la norme et permettent à chaque acteur de justifier que son comportement participe de l'efficacité commune sont arrêtés après discussions et résistances. Sur ces thématiques, travaux de sociologues, de gestionnaires et

---

<sup>7</sup> P-Y. Gomez montre que les informations sont jugées convaincantes par les acteurs quand elles sont « cohérentes entre elles et déclenchant l'adoption d'un comportement normal » (1996 : 244). Cela suppose une articulation entre l'objectif commun d'efficacité, l'organisation normative et le système de mesure de l'efficacité.

d'économistes se côtoient au sein de revues comme *Accounting Organisation and Society* fondée en 1975 par A. Hopwood avec pour ambition d'étudier les liens entre la comptabilité et le contrôle de gestion d'une part et les entreprises et la société d'autre part (Lefrancq, 2004).

## **2) Contrôle de gestion et gouvernement d'entreprise : une histoire de contrôle financier avant tout**

Pour les théoriciens de l'agence, le principal qui manque d'informations et de connaissances opérationnelles transfère le pouvoir de décision vers la périphérie (Fligstein et Choo, 2005). Comme l'agent a davantage de compétence et d'information, l'opportunisme devient possible. La firme et les institutions apparaissent alors comme des solutions au problème du contrôle né de la dispersion de la propriété dans les grandes entreprises et le contrôle de gestion s'impose par exemple comme un coût d'agence interne de vérification et de justification. A. Hopwood montre en effet dès les années 1980 comment les pratiques du contrôle de gestion permettent au centre de déléguer la gestion des questions opérationnelles sans abandonner le contrôle des résultats. Il fait à cette occasion le lien avec les problématiques de gouvernance et de gouvernement (1987), lien qui s'impose ensuite progressivement comme une évidence (Miller et O'Leary, 1987, 1993 ; Roberts, 1990, 1991, 2005 ; Townley, 1995, 2002) jusque dans certains manuels qui qualifient le contrôle de gestion de « composante clé » de la gouvernance et du gouvernement d'entreprise (Bouquin, 2004 ; Perez, 2003). Le contrôle de gestion est alors présenté comme une interface permettant de trouver un équilibre entre les pouvoirs du centre et ceux de la périphérie notamment quand les directions attendent des résultats précis sans connaître les processus opérationnels pour y parvenir. Le langage du contrôle de gestion joue dans ce contexte un rôle crucial en permettant de rendre intelligible et contrôlable des activités d'experts aux yeux de non-experts (Armstrong, 2000). Il extrait l'information, la simplifie et l'oriente vers les marchés qui sanctionnent (Gomez, 2001). Il n'y a plus vraiment d'organisation mais des contrats et il n'y a plus vraiment l'exercice d'un pouvoir mais la mesure d'une efficacité. En résumé, le contrôle de gestion permet de discipliner les acteurs via l'analyse du seul profit.

Dans ce contexte, la « transparence » des informations financières en circulation dans les entreprises s'impose comme maître-mot. La loi de sécurité financière en France, la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et l'adoption des normes de communication financière IFRS à l'échelle européenne vont dans le sens d'une standardisation et d'une multiplication des

documents financiers obligatoires produits par les groupes cotés (Chiapello, 2005). Cette inflation réglementaire qui prône une transparence accrue en faveur des actionnaires contraint plus que jamais les dirigeants à tenir compte des attentes des détenteurs du capital dans le choix des buts et des moyens assignés à l'entreprise (Aglietta et Rebérioux, 2004). Le risque est alors de voir « le marché » prédéterminer les décisions de gestion entraînant le couplage de la marche des opérations avec la quête de la valeur pour l'actionnaire (Moriceau et Villette, 2001). Les objectifs imposés lient ainsi la logique « externe » des marchés financiers à la logique financière « interne » de management », avec pour principale conséquence de servir « d'arbre de transmission » des intérêts des grands actionnaires (Pesqueux, 2005 : 815). De nouvelles formules sont construites pour mesurer la valeur créée pour les actionnaires comme l'« Economic Value Added » (EVA) dans le cadre de projets d'investissement ou le « Return on Capital Employed » (ROCE) à l'échelle des entreprises (Rebérioux, 2003). Une fois la complexité des attentes des actionnaires réduite à ces quelques ratios, l'objectif qui consiste à accroître sans cesse la création de valeur actionnariale change durablement les bases des décisions. Quand la poursuite du profit devient l'unique but de l'entreprise, les dirigeants sont de simples intermédiaires qui relayent la pression qu'ils subissent sur leurs subordonnés (Gomez, 2001).

Par ses effets d'incitations, d'orientations ou encore d'aveuglement sélectif (Bloomfield et Vudurbakis, 1997 ; Introna, 2001), le contrôle de gestion influence le comportement des managers avec pour conséquence de réduire leurs degrés de liberté (Chiapello, 1996). A. Hopwood montre que « ce qui est visible aujourd'hui n'est que le reflet de problèmes passés » (1987) et insiste sur le poids des méthodes de calcul des coûts sur la politique et les choix des entreprises. B. Carruthers et W. Espeland insistent sur la puissance rhétorique des méthodes comptables comme processus de légitimation de décisions qui deviennent alors incontestables (1991). L'abstraction et la simplification favorisent la définition de catégories financières perçues comme des attributs du monde (March et Simon, 1958). En principe, le contrôle de gestion devient le moyen par lequel chacun sait ce qu'il doit faire pour le compte du groupe et ainsi rationaliser ses choix non plus seulement autour de ses intérêts mais de ceux du groupe dans son ensemble. Il est « un des moyens dont disposent la tutelle ou les titulaires de droits de propriété pour porter les managers à adopter des comportements cohérents avec leurs intérêts » (Bouquin, 2004 : 54). La littérature critique anglo-saxonne d'inspiration foucaldienne fait référence au contrôle panoptique exercé par le contrôle de gestion et insiste sur le rôle combiné du discours et des technologies qui contrôlent le comportement des

individus sans recours à la contrainte brutale mais par la domination des esprits pour les orienter vers des fins économiques. P. Miller et T. O’Leary (1987) par exemple voient dans l’essor des coûts standards au début du XX<sup>e</sup> siècle une technologie et un discours mis en place pour rendre les travailleurs plus efficaces et plus dociles. La construction de normes et la vérification en continue du respect de celles-ci par les unités de production sont interprétées comme une tentative de soumettre les travailleurs afin d’accroître l’efficacité économique (Miller et O’Leary, 1993 ; Knights et Collinson, 1987<sup>8</sup>). Des travaux récents décrivent le contrôle de gestion comme une technologie de gouvernement à visée disciplinaire permettant « d’aligner et de contrôler » la conduite des individus « à distance » (Sargiacomo, 2008 : 669). Les concepts empruntés à la sociologie de la traduction font le pont entre les technologies disciplinaires et la « gouvernementalité » étudiées par M. Foucault (Armstrong, 1994) et montrent que l’accumulation de connaissances dans les centres de calcul centraux rend la périphérie visible à tout moment. L’accent est mis sur les mécanismes de sanction et de récompense qui ne vont pas sans rappeler l’alignement par les incitations cher à la théorie de l’agence.

Un point commun à toutes ces études est qu’elles reposent sur la description d’événements historiques à partir d’archives et sont pauvres en éléments sur les pratiques réelles. Ce sont davantage des descriptions de modèles tels qu’ils sont censés fonctionner que l’observation de pratiques. Partout, le but est bien de transformer des orientations en actions mais avec quel succès ou au prix de quels arrangements ? Le rôle du sociologue est de s’assurer si en pratique l’exercice de la prise de décision échappe véritablement aux acteurs au profit de modèles mathématico-financiers communément acceptés. Il s’agit également d’éviter une vision trop fonctionnaliste qui tend à ignorer le rôle de l’histoire, des relations de pouvoir et de la culture (Davis, 2005a). Le contrôle de gestion est mis en place dans des contextes différents pour des raisons variées et utilisé à des fins imprévues (Hopwood, 1987). Les techniques de valorisation des richesses et des flux dans les entreprises n’alignent en rien nécessairement les décisions des dirigeants avec les attentes des marchés.

---

<sup>8</sup> Pour une revue de la littérature critique en comptabilité et en contrôle de gestion dans la revue *Accounting Organizations and Society* on peut se référer à l’article de J. Baxter et W.F. Chua (2003).



### **3) Le contrôle de gestion dans les groupes laisse entrevoir la possibilité d'une organisation optimale**

L'essentiel de la recherche en gestion sur les grandes entreprises fait peu de cas des frontières juridiques internes aux firmes. Si divisions et filiales recouvrent bien souvent des ensembles de nature très proche, elles diffèrent au moins par l'origine des asymétries de pouvoir légitime qui repose dans le premier cas sur des liens hiérarchiques et dans le second cas sur des liens d'actionnariat. Cette différence serait anecdotique si elle ne s'accompagnait pas aussi de différences dans les mécanismes d'appréciation des performances et des sanctions. Pour P. Armstrong, l'asymétrie d'expertise opérationnelle caractéristique des relations hiérarchiques classiques cède la place, dans le cas des groupes, aux technologies du management (2000).

En réalité, l'opposition entre filiales et divisions est souvent moins tranchée et les actionnaires dans les maisons mères ont la possibilité de s'investir dans les opérations en exerçant une autorité quasi hiérarchique sur les opérationnels. Les possibilités offertes quant au niveau d'implication des maisons mères ne se limitent donc pas à l'achat et à la vente de sociétés, mais couvrent un large spectre allant du contrôle par exception sur la base d'indicateurs financiers à l'intégration complète des activités (Catel-Duet, 2007). Suivant les cas, les chercheurs distinguent deux styles (Collis et Montgomery, 1998) ; trois styles (Goold et Campbell, 1987) ou encore cinq styles différents (Denis et Tannery, 2002) qui font obstacle ou au contraire renforcent les formes sociales de contrôle accordant une place variable à la confiance (Capron, 1990 ; Goold et Campbell, 2002). Les positions extrêmes sont unanimement décriées : les unes pour leur manque d'attention aux spécificités des activités économiques, les autres pour la centralisation excessive des décisions.

Pour M. Goold et A. Campbell, le choix stratégique auquel les actionnaires des filiales sont confrontés est justement de savoir si leur implication dans la gestion du groupe doit se limiter à ajuster le périmètre de celui-ci par le biais de l'achat et de la vente de sociétés ou bien s'il convient de s'immiscer dans le management des activités (2002). Il relève de la responsabilité de chaque maison mère de faire le difficile travail d'équilibriste entre centralisation et décentralisation. Les choix sont contingents mais les objectifs sont universels et doivent selon les auteurs servir de guides pour l'action. Les centres jugés efficaces sont ainsi ceux qui assurent l'allocation optimum des ressources et la validation des investissements les plus performants (Goold et Campbell, 2002). Très prescriptifs, M. Goold et A. Campbell défendent l'idée que le partage des responsabilités doit se faire sur des bases claires en lien

avec les compétences de chacun. La flexibilité des groupes est décrite comme une formidable opportunité qui permet une recomposition permanente visant à traquer les échelons qui n'apportent pas la preuve d'une contribution à la valeur ajoutée de l'organisation. Sont principalement suspectes les entités issues de « luttes de pouvoir », de « jeux politiques », « d'ambitions personnelles » ou encore « d'héritages historiques ». Le contrôle de gestion est alors l'outil idéal permettant d'évaluer en permanence les contributions des parties. Même en l'absence de cotations sur les marchés financiers, les maisons mères évaluent régulièrement les résultats communiqués par les filiales qui sont maintenues sous la pression d'être vendues. Le contrôle de gestion donne aux managers des maisons mères les moyens de faire en sorte de maximiser le rendement des investissements consentis en tranchant sur le périmètre optimum du groupe (Goold et Campbell, 2002).

De l'aveu même d'auteurs comme M. Goold et A. Campbell, la quête de la structure idéale souffre néanmoins des interdépendances économiques, sociales et politiques qui rendent inévitables les chevauchements (2002). La théorie fixe une norme d'efficacité économique pour guider les comportements des acteurs et ignore les solidarités internes et suppose à tort que l'information en circulation est indépendante des individus par ailleurs confrontés à des autorités multiples et parfois contradictoires (Gomez, 1996 : 148). Le portrait esquissé du groupe idéal ainsi que les techniques proposées pour en assurer la mise en œuvre relèvent alors plus de guides pour l'action que de recettes directement applicables aux risques de graves dysfonctionnements. La transparence du résultat des entités constitutives rend ainsi par exemple légitime la recherche de son optimisation parfois même au détriment du groupe.

#### **4) Les contrôleurs de gestion : « des hommes de liaison<sup>9</sup> »**

Contrairement aux autres professions financières comme les comptables ou les auditeurs qui constituent des sujets assez communs notamment pour la sociologie des professions (Abbott, 1988 ; Ramirez, 2005), les contrôleurs de gestion sont particulièrement discrets sur la scène publique. Le contrôle de gestion est une profession relativement atypique dans la mesure où aucun diplôme ou certificat ne permet légitimement de se réclamer du titre de contrôleur de gestion et qu'elle est dépourvue d'une association professionnelle puissante et autonome équivalente par exemple à l'Ordre des experts comptables. C'est sur le lieu de

---

<sup>9</sup> Expression empruntée à un article de M. Bollecker intitulé « Les contrôleurs de gestion : des hommes de liaison ? » publié en 2001 dans la *Revue Direction et Gestion*.

travail que les éléments de la constitution d'une profession du contrôle de gestion à part entière sont les plus fortement marqués. Dans les entreprises, les contrôleurs de gestion forment symboliquement une communauté très distincte des auditeurs externes et internes ou encore des comptables. Ils laissent à ces derniers respectivement le travail de « police » et « d'enregistrement » et revendiquent pour eux un savoir-faire unique d'interprétation et de mise en forme des données qui repose sur leur position d'acteurs durablement installés au cœur des réseaux d'échange.

Plusieurs études consacrées aux missions des contrôleurs de gestion ont montré combien les contrôleurs de gestion prennent soin d'entretenir de bonnes relations avec l'ensemble de leurs interlocuteurs (Moriceau et Villette, 2001 ; Livian et Sokoloff, 2003 ; Bollecker, 2007). Certes ils apparaissent avant tout principalement comme les relais du pouvoir des maisons mères sur la périphérie. Les contrôleurs sont présentés comme des « organes de transmission » qui dictent la conduite à tenir pour satisfaire les attentes du sommet (Moriceau et Villette, 2001) ou encore comme « l'œil de Moscou » (Livian et Sokoloff, 2003 ; Lambert et Sponem, 2005), les « tireurs de signal d'alarme » (Goold et Quinn, 1990) ou les « antennes avancées du centre » (Oriot, 2004). Ils se montrent néanmoins à la fois loyaux envers leurs interlocuteurs du centre qui attendent d'eux des informations fiables mais aussi prévenants avec leurs interlocuteurs opérationnels qu'ils aident à atteindre leurs objectifs (Lambert et Sponem, 2005). Partout, ils gagnent à faire preuve de qualité d'écoute et de dialogue pour attribuer un sens aux chiffres comptables qui reflètent la réalité de façon ambiguë (Capron, 1990). Les contrôleurs de gestion n'apparaissent donc pas comme les relais univoques du pouvoir dominant. F. Oriot met en avant par exemple leur rôle de médiation face aux tensions et aux incompréhensions qui ne manquent pas de surgir entre micro-cultures locales notamment « commerciales » et « financières » (2004). On retrouve ici en pratique le fait que le contrôle de gestion n'est pas juste un instrument de mesure, mais aussi un instrument de jugement subjectif qui se prête à des discussions donnant lieu à des négociations, des compromis, des arbitrages, des affrontements (Capron, 1990).

Les contrôleurs de gestion présentent également une face plus sombre. Plusieurs études soulignent qu'ils usent des marges d'interprétation pour manipuler les données. Certains contrôleurs de gestion placés aux centres des rapports entre les acteurs du sommet et les dirigeants des filiales prennent parti par moment en faveur de ces derniers. Les recherches sur ce thème témoignent de contrôleurs de gestion qui « arrangent » la représentation des performances des entités périphériques et qui « jouent » avec les chiffres en usant de

décalages dans le temps d'éléments comptables (Moriceau et Villette, 2001 ; Livian et Sokoloff, 2003) et de techniques dites de « cosmétique » portant sur la présentation des données (Lambert et Sponem, 2005).

Toutes les études ont en commun le fait de considérer les contrôleurs de gestion comme une population relativement homogène et isolée du reste des employés. Pourtant, de nombreux postes de contrôleurs de gestion sont occupés pour un temps par des individus sans expérience préalable en finance d'entreprise. Bien que technique, le métier de contrôleur de gestion reste très ouvert à des profils variés et offre de nombreuses passerelles pour des professionnels issus d'autres fonctions et n'ayant pas une formation initiale en finance. L'activité du contrôle de gestion est largement coproduite et la tendance actuelle est à une plus grande délégation du contrôle aux contrôlés. Des cadres sensibilisés au cours de leurs activités aux problématiques financières et budgétaires peuvent être appelés à occuper pour un temps un poste de contrôleur de gestion notamment quand la charge de travail est importante. Les études faites à ce jour sur les contrôleurs de gestion laissent ainsi échapper la dynamique qui marque cette population aux frontières poreuses et sur laquelle nous reviendrons longuement au chapitre VI.

## ***B - Le contrôle de gestion sur le terrain***

Chaque groupe comprend à sa tête une société faîtière dont une caractéristique est d'être la seule à ne pas être sous le contrôle d'une autre société<sup>10</sup>. La représentation schématique des groupes a toujours de ce fait une forme pyramidale « en râteau » avec au sommet de l'arborescence la société tête de groupe, véritable clef de voûte de l'organisation et le plus souvent éponyme du groupe lui-même. Cette structure centralisatrice hiérarchisée est un canevas donnant lieu à de multiples configurations originales. A chaque fois, la structure du contrôle de gestion calque dans les grandes lignes celle de l'organigramme juridique et assure la circulation des informations financières nécessaire à l'unité économique du groupe. Sont présentés dans les paragraphes suivants les grands traits caractéristiques des sociétés étudiées avec pour objectif de faciliter le repérage du lecteur dans les relations mère-filiales évoquées par la suite. Pour chaque terrain, un organigramme des sociétés juridiques ainsi qu'un schéma

---

<sup>10</sup> Les entités têtes de groupe sont la propriété d'actionnaires qui peuvent être des personnes physiques, l'Etat, ou encore des personnes morales largement minoritaires.

précisant l'agencement des acteurs du contrôle de gestion sont présentés en annexe. Pour des raisons de confidentialité, tous les noms d'entreprises sont des pseudonymes.

### **1) Le groupe Family**

Family est un groupe français coté en bourse présent dans les médias, l'édition, la distribution, et les technologies aéronautiques et spatiales. Il est organisé en quatre grands ensembles comprenant les sociétés opérant sur un même secteur d'activité. Family Distribution Service (FDS) est ainsi la filiale de Family (société mère du groupe) qui détient l'ensemble des activités de distribution. Notre enquête a porté sur la société Oméga, l'une des 29 filiales de FDS, en mettant l'accent sur ses relations avec sa maison mère et quatre de ses filiales : Aéroshop, Envol, Fragrance et DutyFree (cf. ann. III).

Oméga est une entreprise spécialisée dans la distribution pour voyageurs. Son activité principale consiste à vendre du parfum, des produits de beauté, de l'alcool et du tabac par le biais de ses enseignes présentes dans les aéroports. Pour pouvoir exercer Oméga doit au préalable remporter les appels d'offre lancés par les autorités aéroportuaires qui accordent des concessions commerciales d'une durée moyenne de 5 ans. Au moment de l'enquête, Oméga est née trois ans plus tôt du rapprochement entre deux anciens concurrents, Aéroshop et DutyFree, dont l'un était déjà la propriété de FDS. Les activités de distribution d'Oméga sont hébergées par six filiales pour lesquelles la maison mère assure des prestations qui vont du simple soutien logistique et financier à la gestion complète des activités. Les sociétés Aéroshop, DutyFree et Fragrance qui gèrent par exemple les concessions remportées sur les terminaux aéroportuaires français partagent une seule équipe dirigeante commune avec celle d'Oméga. Les directions opérationnelles de la maison mère (marketing, achats, logistique, ressources humaines...) s'occupent ainsi de la gestion des 3 sociétés et seuls les vendeurs dans les boutiques sont salariés des filiales.

Aéroshop et DutyFree assurent l'essentiel du chiffre d'affaires d'Oméga et se partagent la plupart des concessions suivant un découpage complexe par terminal et par produit. Fragrance est une société plus récente et plus petite en charge des boutiques parfums du principal terminal du premier aéroport parisien. Elle se distingue d'Aéroshop et de DutyFree par le fait qu'elle est détenue à hauteur de 49% par l'organisme gestionnaire des aéroports de la capitale. Cette particularité explique que nous ayons également conduit des entretiens auprès d'employés de la société Orsy, société anonyme détenue majoritairement par l'Etat français en charge de la gestion des aéroports Orly et Roissy.

La société Envol supervise les activités de vente à bord des avions. Cette dernière gère des concessions d'une durée moyenne de 3 ans obtenues auprès de compagnies aériennes désireuses de sous-traiter leurs activités de distribution. Autrefois filiale d'Aéroshop, Envol est devenue, lors du rapprochement avec DutyFree, une filiale d'Oméga qui en détient 66% des parts contre 34% pour l'actuel directeur général et co-fondateur de la société. Envol réalise environ 10% du chiffre d'affaires d'Oméga, mais n'emploie qu'un très petit nombre de salariés. Les ventes sont en effet assurées par les hôtesses des compagnies aériennes rémunérées par des commissions. Envol se distingue également par sa grande autonomie gestionnaire. A l'exception des questions de logistique et de financement, elle dispose de son propre encadrement. Envol est enfin à ce jour la seule activité internationale d'Oméga et possède des filiales en Angleterre, au Maroc et en Suisse pour lesquelles elle assure la gestion des achats, le marketing, la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion, la gestion des systèmes d'information et la politique commerciale. Un directeur sur place gère la relation avec la compagnie aérienne, le personnel de manutention ainsi qu'un comptable chargé des transactions locales. La situation est comparable dans la société Log Envol en charge des ventes à bord sur l'ensemble des compagnies françaises détenue depuis peu à hauteur de 50% par la compagnie aérienne Hexagonair.

Oméga détient encore deux filiales dans lesquelles nous n'avons pas conduit d'entretiens. La société Railshop gère un centre commercial spécialisé dans la vente de parfums, de cosmétiques, d'alcools et de tabac sur le terminal Eurotunnel de Calais. La société Cutlery, détenue à 50% par la société Artable, possède une boutique spécialisée dans les arts de la table sur un terminal parisien.

### **Le contrôle de gestion chez Family**

Le contrôle de gestion est présent à tous les échelons du groupe Family. Oméga concentre au siège une équipe de 4 personnes entièrement dédiées au suivi financier des activités des sociétés Cutlery, Railshop, Aéroshop et DutyFree (cf. ann. IV). Un cinquième contrôleur de gestion se charge de synthétiser et de consolider les informations financières en provenance de ces filiales. Ces 5 contrôleurs de gestion (CDG) sont des « juniors » placés sous l'autorité d'un responsable du contrôle de gestion, lui-même sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier (DAF) d'Oméga qui supervise également le service juridique, la trésorerie et la comptabilité. Ce dernier a directement sous son autorité fonctionnelle le

Responsable Administratif et Financier<sup>11</sup> (RAF) de la société Envol. Bien que celui-ci soit hiérarchiquement rattaché au directeur général (DG) d'Envol, il est nommé par le DAF d'Oméga en vue d'assurer la coordination des activités financières de la filiale. Quant au contrôleur de gestion en charge de la société Fragrance, il est rattaché hiérarchiquement au DAF d'Oméga bien qu'il soit contractuellement nommé et employé par l'actionnaire minoritaire Orsy.

Une fois compilées par le trio composé du contrôleur de gestion en charge de la consolidation, du responsable du contrôle de gestion et du DAF, les informations financières concernant Oméga sont transmises au contrôleur de gestion en charge de la filiale chez FDS. La société FDS emploie presque exclusivement des financiers responsables de la supervision de quelques filiales chacun pour le compte des directeurs d'HDS. Celui en charge d'Oméga contrôle également une autre filiale en Allemagne et assiste les membres du comité exécutif de FDS en charge de chacune d'elle.

## **2) Le groupe Panam**

Panam est un groupe français coté en bourse spécialiste des travaux publics, de l'énergie et des services aux collectivités (distribution d'eau et gestion des déchets). Nos entretiens ont été réalisés au sein de la division Panam Energie Service (PES) et plus particulièrement auprès de filiales de la société belge Ebel en charge de l'ensemble des activités liées à la production et à la distribution de gaz et d'électricité en Europe. Parmi les filiales d'Ebel, notre attention s'est portée sur la société Tractopel, spécialisée en ingénierie et sur la société Ebel France, relais des activités de la maison mère sur le territoire français (cf. ann. III).

Tractopel a acquis l'entreprise française BTP<sup>12</sup> en 1995. Cette entreprise cinquantenaire est basée en Ile de France et emploie près de 200 ingénieurs spécialisés dans la maîtrise d'ouvrages de centrales nucléaires, de grands barrages hydrauliques ou encore de lignes de chemin de fer. BTP complète le savoir-faire des filiales belges et hollandaises d'Ebel spécialisées dans la conception d'infrastructures lourdes comme les ports et les canaux. Contrairement aux autres sociétés du groupe, BTP présente un portefeuille de clients très

---

<sup>11</sup> Le titre de RAF signale des responsabilités comparables à celle d'un DAF sans toutefois justifier du statut de directeur réservé généralement aux titulaires d'un poste au comité de direction.

<sup>12</sup> Le choix pour cette entreprise du nom de BTP fait bien entendu référence au secteur du « Bâtiment et Travaux Public ». Nous conserverons les majuscules dans la suite de la thèse comme pour l'ensemble des autres acronymes.

international. BTP dispose en outre d'une équipe de direction entièrement autonome dont la plupart des membres sont des employés de longue date de l'entreprise.

Ebel France est une petite structure de management d'une dizaine de personnes basées à Lyon et qui se charge de la gestion des participations françaises de la maison mère belge. Ebel France gère ainsi 49.9% des titres de la société Ronelec. Cette entreprise d'Etat partiellement privatisée est en charge de la production hydroélectrique sur le Rhône, ainsi que de missions de service public concernant les infrastructures portuaires, celles de navigation et celles d'irrigation. Ebel France et Ronelec détiennent également en commun la société Energie Distribution Rhône (EDR), filiale de commercialisation de l'électricité produite par Ronelec et par les centrales au gaz d'Ebel. Enfin, Ebel France héberge la totalité des titres de la société Pyrelec autrefois détenue par la SNCF et qui gère la production hydroélectrique de barrages dans les Pyrénées.

### **Le contrôle de gestion chez Panam**

Le contrôle de gestion chez Panam est une fonction fortement décentralisée comprenant des équipes importantes dans la plupart des sociétés du groupe. Au moment de notre enquête, la société Panam vient d'acquérir la part du capital d'Ebel qui lui manquait pour détenir 100% de cette filiale. Cette prise de contrôle financier orchestrée depuis plusieurs mois s'est accompagnée sur la période d'un renforcement du contrôle de gestion sur le périmètre du groupe belge dont les procédures étaient décrites comme plus souples que dans les autres branches de Panam. La reprise en main de Panam s'est traduite par la nomination de nouveaux directeurs généraux adjoints (DGA) en charge de la finance ou de DAF choisis par PES pour occuper les postes dans les sociétés Ebel, Ebel France, Ronelec et Tractopel (cf. ann. IV). Dans ce contexte, le DAF de BTP fait figure d'exception en étant nommé par la direction de sa société et en occupant le poste depuis 7 ans. Comme les autres, celui-ci rapporte néanmoins les résultats de sa société au contrôleur de gestion de sa maison mère (en l'occurrence Tractopel) basé pour sa part en Belgique.

### **3) Le groupe Santé SA**

Le groupe Santé SA est une entreprise pharmaceutique franco-suisse cotée spécialisée dans la recherche, la production et la commercialisation de traitements médicaux. Nous avons conduit nos entretiens auprès de la division "projets spéciaux" dont l'activité consiste principalement à gérer les intérêts du groupe dans la joint venture (JV) que possède Santé SA avec son concurrent américain Medicaid. Les deux entreprises détiennent en effet 50%



chacune de la société Petcare, leader mondial de la santé animale (cf. ann. III). Petcare, qui emploie environ 30 000 personnes et dont le siège social est à Lyon, opère sur les marchés très porteurs des traitements pour animaux domestiques et pour animaux de production.

Petcare est organisée en services fonctionnels chargés respectivement de la production, du marketing, de la finance, des ressources humaines etc. Ses nombreuses filiales correspondent aux implantations nationales qui lui permettent d'assurer les activités commerciales de l'entreprise dans une centaine de pays. Après plusieurs mouvements de balancier entre des politiques de centralisation et de décentralisation du contrôle de gestion, la dernière évolution en date consiste à détacher les contrôleurs de gestion auprès des directeurs en charge des différents services fonctionnels et à ne garder auprès de la direction financière que quelques contrôleurs assurant la synthèse des données. Un interlocuteur financier nommé conjointement par Medicaid et Santé SA est chargé chez Petcare de la communication avec les actionnaires. Ses interlocuteurs sont des contrôleurs de gestion de Medicaid et Santé SA avec une grande expérience. Ceux-ci sont en charge du suivi des activités de la JV et se font le relais des informations auprès des membres de leur comité de direction respectif (cf. ann. IV).

#### **4) Le groupe Usco**

Usco est un groupe américain coté présent sur les marchés de l'aéronautique civile et militaire, des appareils de climatisation, des piles à hydrogène et des ascenseurs. Nous nous sommes intéressé à sa filiale Elevator, leader mondial sur le marché de la production, de l'installation et de la maintenance d'ascenseurs, et plus particulièrement à sa filiale Elevator France. Celle-ci est la principale société d'Elevator en dehors des Etats-Unis et héberge le siège du groupe pour l'Europe. La société Elevator France est organisée en zones géographiques et en segments d'activités qui correspondent à des types de prestation spécifiques. Le secteur de l'ascenseur couvre en effet l'équipement des constructions neuves, l'installation d'appareils dans les bâtiments existants, le remplacement d'installations anciennes et la maintenance. Elevator France présente en outre la particularité de commercialiser en plus des ascenseurs de marque Elevator une gamme d'ascenseurs bon marché sous une marque différente qu'elle distribue par l'intermédiaire de 7 filiales issues de rachats successifs (cf. ann. III). Toutes les filiales sont placées sous la responsabilité d'un unique dirigeant (ancien directeur général de la première d'entre elles à avoir été rachetée) et opèrent sur des périmètres qui se recoupent imparfaitement avec le découpage géographique et en segments en place chez Elevator. Ces 7 filiales sont gérées en commun mais disposent

d'une très grande autonomie gestionnaire par rapport à leur maison mère. Deux filiales complètent le portefeuille de sociétés d'Elevator France. La société Elevadoor regroupe les activités liées aux portes automatiques en France et la société Manulift regroupe les usines européennes du groupe.

### **Le contrôle de gestion chez Usco**

Le contrôle de gestion occupe chez Usco une place considérable. Fortement centralisé, il apparaît comme une fonction sans l'aval de laquelle rien ne se fait dans le groupe. Nos interlocuteurs font référence aux sommes considérables investies dans les outils du contrôle de gestion ainsi que dans le recrutement de nouveaux contrôleurs de gestion pour illustrer l'importance accordée au suivi financier des activités. Une image évoquée par le DAF d'Elevator France résume la situation : « Usco cherche à devenir au contrôle de gestion, ce que L'Oréal est au marketing ». Les contrôleurs de gestion d'Elevator France sont au nombre de quatre et sont tous basés au siège parisien de l'entreprise. Ils supervisent les activités d'Elevator France découpées en segments de marché et en zones géographiques et rapportent au DAF d'Elevator France. Ce dernier supervise également les données financières transmises par le contrôleur de gestion en charge des filiales d'Elevator France. Celui-ci est détaché au siège de la filiale Fila qui est la plus importante de toutes et qui regroupe l'essentiel des services supports nécessaires aux 6 autres. Un contrôleur de gestion supplémentaire, rattaché à la direction d'Elevator France, est quant à lui responsable de la communication financière entre l'ensemble des filiales européennes, y compris Elevator France, et la maison mère Usco aux Etats-Unis. Seul ce contrôleur de gestion est donc en contact régulier avec les équipes financières américaines. Les autres contrôleurs de gestion d'Elevator France assurent le relais entre les segments, les régions, et la direction du contrôle de gestion en France.

## **C - Le contrôle de gestion en pratique**

La grande majorité des groupes opère sur des marchés concurrentiels et sont soumis à d'importantes pressions économiques dont les effets se font sentir à tous les échelons. Partout, les équipes dirigeantes peuvent être limogées par leurs actionnaires déçus des résultats. Les entités têtes de groupe craignent une baisse de leur valorisation boursière et les filiales qui ne satisfont pas aux attentes de leur maison mère se savent menacées d'être vendues. La mesure de l'efficacité de l'action gestionnaire devient alors un enjeu central du gouvernement des groupes. Dans les groupes c'est le contrôle de gestion qui collecte, formalise et communique

ces données aux managers des maisons mères tenus de la sorte informés des activités de leurs filiales. Le contrôle de gestion opère un travail de synthèse et de simplification qui résume les activités économiques passées et les perspectives à venir sous la forme de tableaux de chiffres accompagnés de quelques pages de commentaires. Ces documents font respectivement la synthèse des états financiers « réels » et « prévisionnels » des différentes filiales qui une fois articulés au sein du reporting budgétaire, forment le socle permettant l'évaluation des contributions économiques de chacun. Nous verrons que le contrôle de gestion assure la remontée des informations économiques vers le centre en faisant office de passerelle d'un univers informatique à un autre, d'un contexte opérationnel à un autre. Enfin, il sera question du contrôle de gestion comme élément indispensable de la synthèse financière des activités au travers des documents de référence communiqués à l'extérieur et véritable vitrine du groupe lui donnant l'aspect d'une entreprise intégrée.

### **1) Les états « réels » comme représentations simplifiées des activités passées**

Le reporting se présente comme un ensemble de documents de synthèse traitant des informations économiques relatives aux entités périphériques. Le « réel » est une composante du reporting qui résume les performances d'une société sur une période comptable antérieure. Les étapes de la construction des états « réels » sont remarquablement homogènes d'un groupe à l'autre de notre échantillon. Partout, les informations tirées de la comptabilité générale sont enrichies à l'aide d'une nomenclature de codes permettant une imputation des flux financiers aux métiers, aux produits, aux services ou encore aux personnes suivant un découpage analytique propre à chaque entreprise. Cette formalisation, parfois qualifiée de comptabilité analytique, permet une meilleure traçabilité des flux financiers mais requiert la participation de l'ensemble des acteurs opérationnels qui sont les seuls à pouvoir apparier avec rigueur les coûts aux activités qui les ont engendrés. De la précision dans l'attribution des codes dépend la qualité de l'information des états de restitution. Le travail de fiabilisation des informations recueillies mené par les contrôleurs de gestion est d'autant plus délicat que le nombre des intervenants est élevé.

Chez Elevator, l'enregistrement analytique est une responsabilité partagée entre de nombreux opérationnels dispersés géographiquement. Les contrôleurs de gestion cherchent à se rendre aussi disponibles que possible afin de fiabiliser la phase de saisie.

« Il faut se montrer pour que, s'ils [les opérationnels] ont des questions, ils appellent et demandent 'qu'est ce que je fais pour que ce soit bien imputé ?'. Comme on a des progiciels assez ouverts, ils n'ont pas besoin de mon accord pour imputer une facture et ils ont tendance à se dire '[il] verra bien ce qu'il veut en faire' mais il faut au contraire qu'en cas de doute ils appellent et demandent 'dans quel compte je le mets ?' » (CDG Elevator)

Chez Oméga, le travail de saisie est confié aux comptables qui manquent d'expertise opérationnelle pour coder les transactions. Ici aussi les contrôleurs sont alors largement sollicités en qualité de référent-conseil dans l'enregistrement analytique des flux financiers.

« Ils ont souvent besoin de nous à la comptabilité pour le périmètre analytique. Ils nous demandent si c'est bien pour [tel ou tel terminal], si c'est plutôt 'parfum' ou bien 'alcool/tabac' etc. Nous avons donc des contacts quotidiens. [...] Ils posent des questions plutôt que de mettre au hasard et donc les écritures de régularisation sont rares. » (CDG Oméga)

Chez Elevator comme chez Oméga, de mauvaises imputations analytiques obligent les contrôleurs de gestion à faire corriger les écritures. Contrôleurs et responsables de la saisie partagent donc un intérêt commun à ne pas recommencer le travail plusieurs fois.

Une fois les données saisies, les contrôleurs de gestion transforment au moyen de calculs successifs la longue liste des enregistrements en des indicateurs synthétiques plus « parlants » comme le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle ou encore le résultat net. Ce travail qui ordonne, agrège et simplifie la masse des données disponibles suit des règles arithmétiques complexes connues des contrôleurs de gestion et qui se prêtent particulièrement bien à un traitement informatique. Le recours massif aux outils de gestion permet ainsi aux contrôleurs de gestion d'automatiser en partie la production de vastes gammes de documents de synthèse.

Les contrôleurs de gestion interrogés soulignent les facilités offertes par les logiciels de gestion dont l'acquisition revient, pour reprendre une expression de l'un d'entre eux à « passer de l'âge de pierre à une société civilisée ». Chez Oméga par exemple, l'accroissement des capacités de calcul a permis d'enrichir les informations communiquées avec désormais un détail par marché, par zone géographique ou encore par produit tous les mois. Chacun des 100 responsables de boutique dispose de la marge mensuelle générée par ses activités. Les contrôleurs de gestion configurent, améliorent et fiabilisent ces outils informatiques de sorte à communiquer des informations localement. Chaque chef d'agence chez Elevator, ou chaque responsable de chantier chez BTP dispose ainsi d'informations détaillées sur leurs périmètres.

Concrètement, l'industrialisation du travail de production des états « réels » permet la multiplication des formats de restitution. Les états « réels » sont, pour chacun des destinataires, les témoins reconnus de leurs performances passées. Les productions du contrôle de gestion se démarquent en conciliant une information « sur mesure » et une communication de masse. Elles tranchent fortement avec celles de la comptabilité dite « générale » ou « financière » (par opposition à la comptabilité de gestion) qui reste cantonnée à l'enregistrement des données, au règlement des fournisseurs, à l'encaissement des factures et à la mise en forme des documents légaux de référence moins détaillés et réservés à une audience externe comme les autorités fiscales ou les marchés financiers.

## **2) Les états prévisionnels mêlent calculs et choix d'orientation**

Au-delà des représentations des activités passées, le contrôle de gestion s'attache au travers des exercices budgétaires prévisionnels à anticiper les impacts économiques des activités futures. Ce travail consiste à formaliser les évolutions probables en tenant compte des plans d'actions et des objectifs de l'organisation. Les techniques mobilisées par les contrôleurs de gestion à l'occasion des prévisions sont très diverses. La nature des projections dépend bien évidemment des données à disposition. Les extrapolations mathématiques sur la base de données passées côtoient la modélisation d'informations plus qualitatives tirées de l'expertise d'interlocuteurs opérationnels. Les contrôleurs de gestion n'hésitent pas à chiffrer des éléments qualitatifs et à les mêler aux données numériques obtenues par ailleurs.

L'incertitude principale qui pèse sur les résultats de Ronelec est la pluviométrie dont dépend directement la production hydroélectrique. Les prévisions reposent sur l'exploitation de données météorologiques sur le long terme donnant lieu à des extrapolations dont la fiabilité reste faible en dépit d'un recul historique important.

« Les prévisions sont basées sur une pluviométrie moyenne calculée sur les quarante dernières années. Il se trouve que l'an dernier il n'avait jamais aussi peu plu alors... » (DAF Ronelec)

Bien que revues tous les deux mois, les prévisions de production de Ronelec restent très largement incertaines. Ce flou justifie la prise en considération d'éléments moins formels que les bases de données pluviométriques lors des révisions apportées en cours d'exercice. Les contrôleurs de gestion témoignent d'interprétations « optimistes » ou « pessimistes » des données chronologiques en fonction des résultats en cours et des échanges avec les équipes dirigeantes. D'autres facteurs dont les évolutions sont mieux maîtrisées se retrouvent alors au cœur des discussions sur les estimations. L'incertitude sur les recettes

futures tranches par exemple avec la précision des prévisions concernant les dépenses bien plus faciles à contrôler. Aucun investissement n'est envisageable sur le Rhône déjà entièrement équipé et la maintenance des barrages est prévue des années à l'avance. Facilement anticipées ou reportées d'une ou deux années, les dépenses d'entretien ne relèvent alors pas de formules ou d'un planning inamovible, mais d'un dialogue entre financiers et ingénieurs.

Chez Oméga, les prévisions de chiffre d'affaires sont calculées sur la base d'une estimation du nombre des passagers en transit et d'autres éléments collectés auprès des opérationnels présents sur les terminaux. Les hypothèses retenues par ceux-ci sont transmises en détail aux contrôleurs de gestion chargés d'en évaluer la pertinence.

« Nous avons un tableau envoyé par le contrôle de gestion avec des lignes à remplir. On explique notre démarche pour arriver aux résultats avec les boutiques qui sont refaites et les campagnes de promotions et ça paraît correct ou pas [au contrôleur de gestion]. » (Responsable des ventes Oméga sur Orly)

Les contrôleurs de gestion disposent ainsi d'estimations dont ils apprécient la plausibilité sur la base des hypothèses et des arguments qui les sous-tendent avant de les intégrer ou non aux calculs des prévisions.

Envol gère les activités de vente à bord du groupe et adopte une méthode de prévisions comparable à celle d'Oméga. Les données des compagnies aériennes et la connaissance qu'ont les managers de leurs marchés sont prises en compte.

« Pour moi, un chiffre d'affaires prévisionnel c'est un trafic - un nombre de passagers que je demande à mon client [les compagnies aériennes] qui gentiment me l'envoie ce qui en fait une source imparable - que je multiplie par le chiffre d'affaires par passager [que j'anticipe] suivant plusieurs hypothèses en fonction de la saisonnalité, des évolutions constatées sur 2003 et 2002 et compte tenu des événements comme l'Irak. [...] Je propose des chiffres qu'on valide avec [mon contrôleur de gestion] » (Exploitant Envol)

Les prévisions ne se limitent donc jamais à un exercice formel d'anticipation, mais traduisent également des choix portant notamment sur les hypothèses retenues dans la construction des chiffres. Elles reposent sur des orientations plausibles, souvent tirées de l'expérience des managers proches du terrain, mais qui doivent être partagées et recueillir l'assentiment des échelons supérieurs. Il y a donc des choix et des alternatives parmi lesquelles il faut trancher. Le contrôle de gestion participe alors non seulement à la définition de ce qui est « possible » (Cyert et March, 1963) mais également de ce qui est « désirable » (Hopwood, 1983). C'est alors que des rapports de force se font jour et ressortent clairement du poids accordé aux différents interlocuteurs en fonction de leurs positions respectives.

L'exemple suivant témoigne certes de l'exhaustivité revendiquée par les prévisions d'Oméga, mais aussi du souci de tenir compte des attentes exprimées par la direction générale.

Le trafic aérien est une variable sensible aux tensions géopolitiques et reste, en dépit d'une tendance marquée à la hausse, un élément très aléatoire. Les prévisions sont tirées des informations collectées auprès des organismes gestionnaires d'aéroports et des compagnies aériennes puis adaptées sur la base d'estimations propres à Oméga. Ainsi, le contrôleur de gestion en charge des prévisions de trafic nous confie ne pas se contenter des données des partenaires, mais ajouter des éléments suggérés par sa hiérarchie.

« J'ai des hypothèses et puis des petites bidouilles. [Mon DAF m'a fait remarqué] que j'avais oublié l'effet 'JO' [en référence aux jeux olympiques d'Athènes] [...] J'ai mis +10% [de trafic] pour le faisceau gréco-latin ! » (CDG Oméga)

Les modifications apportées ici par le contrôleur de gestion se présentent comme une amélioration des estimations sur la base d'éléments plus fins ayant un impact sur le trafic aérien. La valorisation de « l'effet JO » reste malgré tout assez libre et nous est présenté comme une opportunité de justifier la décision de revoir les prévisions. L'avis des autorités supérieures est ainsi pris en compte dans les choix qui émaillent le travail de prévision. Des mécanismes comparables sont signalés entre Oméga et FDS dont le contrôleur de gestion donne son avis sur les hypothèses et valide les prévisions au nom du directeur général de FDS ce qui influence les estimations données par Oméga.

« Si les hypothèses apparaissent clairement en lien avec la construction des chiffres c'est bien [...] Ça donne un avis au Directeur Général pour trouver où on pourrait faire mieux.» (CDG FDS)

Les contrôleurs de gestion s'accommodent ainsi des aspirations de leurs supérieurs sans renoncer tout à fait à la volonté de construire des états prévisionnels aussi objectifs que possible. La marge d'erreur irréductible devient une marge de jeu sur laquelle nous reviendrons plus en détail au chapitre IV. Remarquons cependant dès à présent que le travail formalisé d'anticipation fait ressortir les éléments clefs concernant les objectifs et les obstacles anticipés. Nous retrouvons ici un résultat mis en avant par E. Friedberg qui voit dans les outils comptables et financiers des éléments qui participent à la finalisation des régulations (1992). Pour s'imposer comme une mesure de référence, les prévisions doivent non seulement se montrer crédibles mais aussi suffisamment ambitieuses pour servir de mesure étalon. Elles définissent en cela un compromis entre les développements possibles et ceux délibérément poursuivis.

### 3) Le contrôle de gestion comme passerelle

Une grande part des échanges entre sociétés fait référence à des données économiques formalisées. En plus du calcul des informations gestionnaires, le contrôle de gestion joue alors un rôle crucial dans leur diffusion. En effet, les chiffres ne sont intelligibles d'un point du groupe à un autre qu'au prix d'un important travail de retraitement.

#### La connexion des systèmes d'information

Sur tous nos terrains coexistent en différents points des groupes, des systèmes d'information non directement compatibles. Les documents du reporting sont par exemple construits à l'aide de logiciels dont ne disposent pas toujours leurs destinataires. Des frontières technologiques viennent donc cloisonner l'accès aux informations. C'est aux contrôleurs de gestion que revient le travail de liaison d'un univers logiciel à un autre comme le montre les mesures prises par FDS face au morcellement des standards informatiques.

Les contraintes spécifiques liées aux « ventes à bord » - et notamment l'absence de connexion aux réseaux de l'entreprise une fois les appareils en vol - ont conduit Envol à développer dès l'origine une solution informatique sur mesure pour sa gestion. Toutes les informations commerciales et logistiques d'Envol transitent depuis par un logiciel du nom d'AirPlan incompatible avec ceux en usage chez Oméga. Chaque mois, le responsable administratif et financier d'Envol se déplace donc physiquement au siège d'Oméga et intègre ses agrégats comptables et ses données de gestion respectivement dans les logiciels SAP et Hypérion utilisés par la maison mère<sup>13</sup>. Les contrôleurs de gestion d'Oméga se chargent ensuite de convertir les données du couple Hypérion/SAP au format du logiciel Magnitude en usage chez FDS. On observe alors un va-et-vient permanent de fichiers Excel entre le contrôleur de gestion de FDS et son homologue chez Oméga qui disposent tous les deux d'un logiciel commun (Excel) permettant l'échange des données.

La circulation des informations entre sociétés mères et filles n'est pas libre d'entraves technologiques. L'hétérogénéité des systèmes fait barrière au transit des données et limite la portée du regard des managers du centre. En l'absence de solution informatique homogène, les contrôleurs de gestion sont incontournables pour assurer le passage de l'information d'un échelon à l'autre.

---

<sup>13</sup> SAP est un progiciel de gestion intégré et Hypérion un logiciel plus spécialisé dans le retraitement analytique des informations comptables.



## La connexion des informations entre elles

Au transport des données d'un univers logiciel à un autre s'ajoute un important travail de reconfiguration des informations. Des différences notables, tant sur le fond que sur la forme, distinguent en effet les données en usage dans les filiales de celles transmises aux maisons mères. Le passage qui permet d'apprécier l'efficacité de la contribution individuelle de chaque filiale aux résultats du groupe ne va en effet pas de soi. L'agrégation et la gestion des performances périphériques requièrent un important travail de la part des contrôleurs de gestion chargés de faire cohabiter plusieurs systèmes de mesures. Les données analytiques en provenance des filiales sont retraitées suivant les agrégats financiers conformes au reporting spécifique de la maison mère. Les contrôleurs de gestion assurent l'harmonisation des pratiques de calcul et de mise en forme qu'entraîne l'hétérogénéité des supports de reporting d'une société d'un groupe à une autre comme c'est le cas chez Oméga.

Envol suit le détail de son chiffre d'affaires comme une fonction du taux de remplissage des appareils et du « panier moyen » (montant des ventes par client de l'ordre de quelques dizaines d'Euros). Oméga analyse en revanche le chiffre d'affaires de l'ensemble de ses filiales, y compris Envol, comme une fonction du montant des ventes par passager (plutôt de l'ordre de 2€) et du nombre total de voyageurs en transit. Bien sûr le montant total du chiffre d'affaires ne change pas suivant les méthodes, mais l'analyse qui en est faite par Envol n'intéresse pas Oméga et inversement. Le contrôleur de gestion d'Envol suit donc deux jeux de chiffres dont un est dépourvu de pertinence opérationnelle aux yeux du directeur général d'Envol qui souligne qu'en vente à bord l'activité n'est pas fonction du nombre de passagers (élément suivi par Oméga), mais de la disponibilité des hôteses et donc du taux de remplissage.

« Je ne vends pas 2€ [en moyenne par passager]. C'est totalement absurde dans un avion dans lequel si le remplissage est maximal on ne vend rien du tout. Quand les hôteses sont trop stressées, elles n'ont pas le temps de faire de la vente. Moi je sais que je vends 40€ par client. » (DG Envol)

A l'échelon supérieur, il en va encore tout autrement chez FDS dont les managers utilisent le logiciel Magnitude pour calculer des ratios financiers du type « résultat net sur capitaux propres ». Dans ses calculs FDS ne tient compte que de la part des revenus et des capitaux comptablement attribués au groupe à l'exclusion de la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires. Oméga suit alors également deux jeux de chiffres dont un donne une vision comptable et fiscale à destination de FDS et l'autre conserve une vision

opérationnelle d'ensemble. Oméga n'a alors pas le même profit aux yeux de sa direction et aux yeux de sa maison mère.

Le souci de satisfaire aux attentes spécifiques des maisons mères est encore plus flagrant dans les cas où plusieurs actionnaires supervisent une même filiale. C'est le cas de Petcare qui change de méthode de calcul de prévision suivant l'actionnaire destinataire comme en témoigne son responsable de la communication financière :

« Santé SA considère que les échecs en R&D sont nombreux et qu'il ne faut garder pour le budget que les plans pour lesquels le degré d'incertitude est le plus faible. Quand Santé SA estime qu'un projet a 60 ou 70% de chance de succès, il est intégré en totalité dans les prévisions. Medicaid au contraire va intégrer tous les projets avec des pondérations différentes en fonction des chances de succès. [...] Pour nous c'est extrêmement compliqué. [...] On voit que les demandes ont tendance à diverger entre les actionnaires. » (Responsable communication financière de Petcare)

Le problème est tout aussi difficile à surmonter pour Fragrance qui présente également la caractéristique d'avoir deux actionnaires et n'a pas d'autre choix que d'assurer deux reportings dont la construction doit permettre des interprétations parfois contradictoires.

« Il y a deux faisceaux de reporting : un pour FDS et un pour Orsy et les messages attendus sont différents. Pour gérer cette situation c'est assez compliqué car FDS appartient à Family qui est cotée en bourse avec des exigences de pilotage du résultat au rythme des annonces faites aux analystes financiers dans lesquelles la progression doit être conforme aux objectifs annoncés. De l'autre côté nous avons une entreprise publique qui découvre les filiales de droit privé et qui a des perspectives de privatisation et qui recherche donc une maximisation des résultats pour faire valider ses choix d'organisation par son actionnaire qui est l'Etat et les premiers analystes financiers qu'elle rencontre pour leur expliquer sa stratégie. Les attentes sont donc divergentes. » (DAF Oméga)

Oméga, Envol ou encore Petcare se plient donc aux attentes de leurs maisons mères et remontent des informations conformes aux indicateurs et aux attentes du sommet. On constate alors une hiérarchie des formats de restitution : ceux attendus par la maison mère prenant le pas sur ceux de la filiale lors des échanges mère-fille. Les filiales alimentent souvent plusieurs reportings qui coexistent : certains pour un usage local, d'autres pour les actionnaires.

La société Ebel est très présente dans la production d'électricité thermique et nucléaire et attache une grande importance aux coûts de production affichés par ses filiales. La notion de coût de production n'a pourtant pas grand sens pour la société Ronelec dont les approvisionnements en matière première – en l'occurrence l'eau de pluie à turbiner – sont gratuits. Un contrôleur de gestion de Ronelec se charge néanmoins de calculer un coût de production « théorique » mais nous explique que cette donnée n'est pas suivie en interne.

« Le coût de production est une référence budgétaire suivie uniquement pour le groupe et dont nous ne nous servons absolument pas en interne. » (CDG Ronelec)

Les maisons mères imposent les termes de la relation avec leurs filiales. Elles autorisent néanmoins l'usage de pratiques propres aux filiales du moment que les contrôleurs de gestion s'assurent de la correspondance entre les données locales et leurs propres agrégats. Le travail de conversion des données réalisé par les contrôleurs de gestion à chaque échelon permet donc de faire converger l'information vers le centre sans homogénéiser les pratiques. Les contrôleurs transforment des chiffres témoins directs de réalités empiriques en des constructions de plus en plus élaborées telles que les différents ratios financiers.

#### **4) Le contrôle de gestion comme vitrine**

Une partie des informations du contrôle de gestion est compilée en vue d'être communiquée aux parties prenantes externes. Les périodes comptables de référence, ainsi que les dates de transfert des données aux échelons supérieurs, doivent alors être étroitement synchronisées à l'échelle du groupe afin de permettre de disposer à temps d'une information cohérente pour un public extérieur. Le travail de collecte et d'agrégation des données en vue de transmettre une information homogène dans les délais impartis est connu sous le nom de « consolidation ». Il consiste concrètement à faire la synthèse du reporting des groupes en un temps record comme l'illustre le cas d'Oméga.

Tout est fait chez Oméga pour que Family puisse communiquer ses états « réels » et « prévisionnels » aux actionnaires exactement 7 jours ouvrés après la fin de chaque mois. Ce délai engage le groupe vis-à-vis des actionnaires et il est d'un avis unanime « non négociable ». Pour tenir ces engagements, les contrôleurs de gestion d'Oméga et FDS consolident chaque mois leurs données en 5 jours ouvrés. Cet impératif impose à Envol et aux autres filiales d'Oméga de transmettre leurs propres résultats plus rapidement encore.

Les dates de communication fixées par le sommet rythment ainsi le travail des contrôleurs et fixent des échéances déclinées à l'ensemble des entités. Sont communément construits un réel tous les mois, des prévisions tous les trimestres, un budget et un arrêté comptable tous les ans, auxquels s'ajoutent quelques plans stratégiques intermédiaires. Tous ces exercices sont tenus à des plannings stricts. La société tête de groupe n'orchestre cependant pas directement le calendrier de chacune des filiales mais le détermine « par ricochet ». L'enjeu est important car tout retard est interprété comme une défaillance des procédures internes ou une volonté de masquer des informations avec dans les deux cas un effet négatif sur la réputation et le cours de bourse de l'entreprise. La réduction des délais préalables à la diffusion du reporting ressort en outre comme un élément central de l'appréciation du travail des contrôleurs de gestion.

Des moyens humains et informatiques considérables sont dédiés dans le but de consolider toujours plus vite (en trois jours pour Elevator France). La course entre les groupes est intense du fait qu'ils témoignent de la qualité de leur contrôle interne et de leur politique de transparence au travers de la mise à disposition rapide des informations les concernant. L'informaticien en charge du contrôle de gestion chez Oméga déclare « le temps, c'est le nerf de la guerre par rapport à la maison mère et c'est le critère sur lequel on m'évalue. »

### **L'expression tangible des groupes**

La circulation de l'information financière entre les sociétés des groupes s'accompagne aussi de véritables flux financiers d'une entité à une autre. La concentration du capital au sommet légitime la dynamique centripète des pertes et profits affichés par les filiales dans leur reporting. Les surplus sont légitimement « confisqués » par les maisons mères successives qui les concentrent au sommet. Le lien capitalistique qui unit entre elles des filiales n'est jamais aussi évident qu'une fois leurs résultats accumulés en dernier lieu dans les comptes de la société faîtière qui donne corps au groupe dans son ensemble. Le contrôle de gestion est un langage dont la grammaire permet de faire la synthèse des performances d'activités diverses et de leur donner l'apparence d'une entreprise intégrée comme en témoigne Usco ou encore Family.

Sur son site Internet, Usco se présente comme la 126<sup>e</sup> entreprise du monde avec un chiffre d'affaires dépassant les 30 milliards de dollars et 215 000 employés. La société Usco ne vend et ne produit rien, mais elle détient le capital de nombreuses filiales dont elle concentre les résultats. C'est sous cette forme ramassée et visible et sous celle du cours de bourse qu'Usco apparaît aux investisseurs comme aux salariés d'Elevator. Un contrôleur de gestion nous explique que le discours tenu aux opérationnels lors des formations budgétaires rend concrète l'existence d'Usco en faisant référence à Wall Street :

« Le rythme de New York s'impose au contremaître de Corrèze ! Je lui dis en formation que si l'action chute on se fait racheter et que cette fois ce sera des Japonais et on verra alors si c'est mieux ? » (CDG Elevator)

Chez Family aussi la remontée des informations s'appuie sur le relais du contrôle de gestion dont l'action est légitimée par la répartition du capital. Un contrôleur de gestion d'Oméga nous explique qu'il joue de son statut de représentant des actionnaires pour exiger des filiales le transfert d'informations.

« On est justement la maison mère pour eux [dirigeants des filiales], on est l'actionnaire. J'en joue dans mes relations avec eux. Je leur fais comprendre qu'on est l'actionnaire, qu'il faut qu'ils me renvoient les chiffres. » (CDG Oméga)

C'est à l'issue de ce travail de consolidation étendu à plusieurs centaines de sociétés dont Family détient directement ou indirectement tout ou partie des titres que la société faîtière peut afficher un résultat net de 700 millions d'Euros en 2005.

L'action du contrôle de gestion rend effective la structure pyramidale des groupes telle qu'elle se dessine au travers de la répartition du capital des sociétés. Une composante distinctive de la structure de groupe est que les liens de capitaux créent une hiérarchie de fait entre les sociétés qui les distinguent des réseaux horizontaux tissés sur la base de prises de participations croisées. La structure de groupe autorise de plus que l'expertise de la maison mère ne soit pas opérationnelle ce qui tranche avec bien des relations de sous-traitance. Les instances décrites comme des ponts essentiels de la coordination des entités productives dans les réseaux de production (comme les services qualité ou logistique) n'occupent pas ici une place aussi centrale. Quand les biens échangés ne sont pas des produits physiques mais des flux financiers, la détention de capital s'impose comme un critère incontournable de la légitimité des instances de gouvernement. La concentration du capital au sommet permet l'exercice du droit de propriété des maisons mères et justifie la main mise sur le patrimoine des filiales. Comme A. Hopwood, nous pouvons alors dire que « le contrôle de gestion rend l'organigramme organisationnel puissant » (1983 : 301).

Par ailleurs, le calcul de l'efficacité et du coût donnent également un référentiel commun aux acteurs des entreprises (Reynaud, 1997 : 316). Il diffuse à travers la construction d'un résultat consolidé le souci de l'optimisation des performances. Le caractère institutionnel des groupes est alors marqué par la production organisée de profits au moyen de sociétés perçues comme sources de coûts et de revenus. Le fait de saisir isolément chacune des sociétés des groupes facilite les transactions sur le marché des filiales qui sont le plus souvent non cotées. Le suivi financier participe de leur liquidité en permettant de leur attribuer une valeur marchande. L'essentiel des méthodes de valorisation des entreprises s'appuie en effet sur des audits et des formules qui reposent sur les éléments renseignés dans les publications trimestrielles des sociétés. Les résultats comptables diffusés chaque mois s'apparentent alors quasi immédiatement à un prix de marché et la menace de la vente des titres est toujours présente. Cet élément participe de la flexibilité des groupes et ouvre de nombreuses

opportunités dont les maisons mères tirent partie avec pragmatisme comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

## Chapitre II

### Les groupes de sociétés comme structures opportunistes

*Being a shareholder is paradoxically a very convenient position to actually manage activities distributed over several subsidiaries. Managers of parent companies may opt for various degrees of managerial implication ranging from total autonomy granted to subsidiaries' top executives to complete integration of operational activities under their scrutiny. All intermediate solutions are possible and can be mobilized simultaneously at different points in groups.*

*Most groups sound much alike and present themselves to external parties as optimum combinations of entities operating on markets benefiting from shared common expertise. Group design is nonetheless actually very pragmatic. Running subsidiaries is convenient indeed to explore new markets, to optimize tax, to conduct differentiated HR policies, to gain access to new operational expertise, to enrol minority shareholders and so on and so forth. Different goals are pursued at various group levels and require specific governance efforts to be coordinated. Conflicting interests between subsidiaries' top executives and managers from the parent companies are constitutive of business groups. In absence of clear hierarchical relationships between actors, asymmetries of operational knowledge and imperatives of economic efficiency help overcome lasting oppositions.*

*Parent companies have the unique opportunity to adapt their attitudes towards subsidiary with short notice. Some get involved at managerial level and run subsidiaries as a mere departments and adopt elsewhere an asset management perspective running a portfolio of highly autonomous subsidiaries evaluated on the basis of their financial performance. The ever present possibility of selling the entity out of the group, while keeping the overall group identity stable, allows for trial and error strategies. Parent companies govern business groups by combining trading and management policies.*

L'objet de ce chapitre est de situer notre propos dans le contexte des enjeux qui conduisent un grand nombre d'entreprises à adopter une structure de groupe. Cette étape indispensable au développement de notre argumentation offre un aperçu aussi large que possible de la diversité des acteurs et des situations qui caractérisent les relations entre maisons mères et filiales. Dans un premier temps nous verrons que les configurations de groupe apparaissent sur nos terrains comme le fruit de décisions qui relèvent d'initiatives et de compromis locaux sans cesse renégociés entre sociétés juridiques mitoyennes. La diversité des logiques derrière les stratégies de filialisation témoigne de la grande autonomie des différents échelons et du pragmatisme dont font preuve dirigeants et actionnaires dans leur usage des structures juridiques face aux contraintes économiques et politiques auxquelles ils sont confrontés. Dans un second temps nous proposerons une formalisation des logiques à l'œuvre dans les relations de groupe qui prennent par endroit un accent « gestionnaire » avec une implication importante des actionnaires dans les activités périphériques ou à l'inverse une orientation plus « patrimoniale » sans intervention opérationnelle des maisons mères. Ce point rejoint le travail de thèse d'A. Catel-Duet (2007) et son analyse sociologique originale des groupes comme structures offrant une grande flexibilité aux maisons mères. Nous reprendrons notamment son idée de continuum entre autonomie et intégration pour décrire l'implication des maisons mères dans les activités des filiales.

### ***A - L'architecture des groupes comme dispositif pragmatique de gestion***

Il ressort de nos terrains que l'agencement souvent dense et complexe des sociétés constitutives des groupes résulte de stratégies qui voient les managers chercher à tirer profit du statut d'actionnaire pour répondre aux contraintes auxquelles ils sont confrontés. Quel que soit l'échelon du groupe étudié, la création, la cession, et l'agencement de filiales sont des instruments mobilisés par les managers en vue d'adapter leurs activités aux objectifs poursuivis par leurs interlocuteurs de poids. Nous verrons ainsi que les similitudes observées dans la présentation des groupes par les sociétés faîtières s'expliquent par les attentes des marchés financiers. Plus généralement, les groupes apparaissent comme une structure d'actionnariat en cascade où chaque niveau rend des comptes au niveau supérieur et en demande à ses filiales. Ce constat nous invite à étudier les stratégies conduites par les sociétés intermédiaires qui occupent à la fois une position de filiale et de maison mère afin de préciser



les principaux avantages tirés de la multiplication des filiales. Nous concluons ce chapitre en considérant les groupes comme composés de sous-ensembles localement cohérents mais dont l'articulation d'ensemble échappe à une logique unique.

### **1) L'isomorphisme de façade des sociétés « têtes de groupe »**

La diversité des groupes pour certains très spécialisés (Santé SA) et pour d'autres très diversifiés (Usco) tranche avec la remarquable homogénéité des discours tenus au sommet. L'insistance avec laquelle il est fait référence aux synergies tirées de la complémentarité des activités opérationnelles marque la distance qu'entretient chacune des entités tête de groupe avec le modèle-repoussoir qu'est devenu le conglomérat. Les groupes étudiés affichent unanimement leur volonté de se concentrer sur quelques métiers et domaines d'expertise permettant de garantir l'utilisation optimum des ressources. Les attentes connues ou supposées des actionnaires au sommet ne sont pas étrangères à cette posture de principe. Fligstein (1990) montre ainsi qu'au cours des années 1970 et 1980, les performances décevantes des entreprises fortement diversifiées ont incité les grandes entreprises à afficher une cohérence opérationnelle entre leurs activités en se spécialisant et en améliorant la lisibilité de leur portefeuille de compétences. La libéralisation des marchés financiers des dernières décennies a encore renforcé l'attrait pour la spécialisation au détriment du modèle du conglomérat (Djelic et Zarlowski, 2005). Dotés de capitaux particulièrement liquides, la figure type de l'actionnaire n'attend plus des dirigeants qu'ils minimisent les risques en investissant plusieurs marchés, mais qu'ils tirent le meilleur parti des capitaux investis sur un secteur. Il existe alors au sein de la communauté des investisseurs et des analystes financiers un modèle privilégié de groupe caractérisé par une spécialisation gage d'excellence gestionnaire construite autour de savoir-faire communs et de maîtrise des risques par une diversification entre différents produits et marchés sous réserve de synergies. Cette diversification reliée figure encore aujourd'hui parmi les bonnes pratiques qui conduisent des auteurs comme M. Goold et A. Campbell (2002) à qualifier d'efficaces uniquement les centres qui participent à la mutualisation de savoir-faire communs. Dans ce contexte il est de bon ton pour les groupes de souligner les complémentarités industrielles et commerciales

qu'offrent leurs composantes ainsi que les compétences clefs garantes de performances supérieures à celles des concurrents plus dispersés<sup>14</sup>.

Sur notre échantillon, les sociétés têtes de groupe communiquent à l'unisson sur le recentrage de leurs activités. La nature des ponts jetés entre les principaux métiers de chaque groupe apparaît néanmoins très diverse. Suivant les cas, les directions font mention du partage de technologies communes (Usco), de clients communs (Orsy, Panam), ou encore d'une importance stratégique nationale partagée (Family). La diversification reliée est donc de l'ordre du standard aux préceptes clairs et généraux et offre d'importantes marges d'autonomie dans sa mise en application. Bien qu'ils s'en défendent, certains groupes comme Usco présentent même toutes les caractéristiques d'un conglomérat. Notre hypothèse est que la diversité des structures effectives est à rapprocher de la diversité des attentes des principaux actionnaires. L'isomorphie des discours tenus au sommet s'explique par le fait que les sociétés têtes de groupe étudiées sont toutes cotées et prêtent une attention particulière aux acteurs anonymes des marchés financiers auxquels ils s'adressent au travers des communications institutionnelles. L'influence exercée par ces actionnaires dispersés est cependant variable en fonction de la présence ou non d'autres interlocuteurs privilégiés des directions en la personne d'actionnaires plus concentrés.

Les entretiens conduits auprès de la société de service aéroportuaire Orsy ont été réalisés à quelques semaines seulement de la privatisation partielle de l'entreprise. Le changement d'actionnariat constitue une occasion privilégiée pour saisir les ressorts des stratégies de communication et d'organisation des dirigeants. Les informations recueillies auprès de nos interlocuteurs ne manquent pas de souligner les mesures prises en prévision de cette prochaine introduction en Bourse.

A l'origine entreprise d'Etat, puis société anonyme entièrement détenue par l'Etat Français, Orsy s'apprête à franchir une nouvelle étape avec l'introduction en bourse d'une partie de son capital. D'importantes réformes sont conduites en vue de cette transition dont une réorganisation des métiers du groupe. C'est dans cette perspective qu'une redistribution de grande ampleur des 15 filiales et participations accumulées au cours du temps a lieu.

---

<sup>14</sup> Cette « prime » à la diversification reliée est tout à fait en lien avec les travaux économiques sur le gouvernement comme relation d'agence qui encouragent la diversification des portefeuilles entre des sociétés spécialisées à long terme (Alchian et Demsetz, 1972, Fama et Jensen, 1983).

« Nous avons des participations historiques dont nous voudrions nous débarrasser et on cherche des acheteurs en ce moment [...] Par exemple [la société Polis] est une émanation du ministère de l'Intérieur qui voulait faire valoir et valoriser son savoir-faire dans la sécurité. A l'époque un ministre nous avait demandé de mettre la main au panier mais cela n'a aucun intérêt pour nous. On voudrait aussi sortir [du capital de la société Avia] qui est issue de la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC) pour commercialiser son savoir-faire dans la conception de tours de contrôle. C'est même un de nos concurrents en ce qui concerne l'ingénierie ! » (Directeur des filiales Orsy)

Les réformes tiennent compte des contraintes économiques mais aussi des attentes des investisseurs. Les contraintes politiques qui pesaient autrefois sur ses dirigeants cèdent la place à des contraintes économiques et stratégiques.

« L'organisation a été structurée récemment pour permettre de faire la présentation de notre organisation aux analystes et nous avons prévu un road show en mai pour vendre notre groupe notamment aux fonds de pension. » (Directeur des filiales Orsy)

Ces réformes touchent aussi les procédures internes en amont des communications institutionnelles.

« Il y a un véritable effort pour s'aligner sur les best practices. Je suis intégré ici depuis 4 ans avec pour objectif de structurer le contrôle financier et le reporting des filiales et celui du groupe avant l'ouverture du capital. Nous avons encore de gros progrès à faire [...] Le prochain chantier sera de communiquer avec ces données. » (Contrôleur de gestion Orsy)

Orsy affiche dans le document remis en 2006 à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en vue de son introduction en Bourse une image de « groupe de services aéroportuaires » opérant sur 4 métiers que sont « les services aux passagers », les « services aéroportuaires », « l'immobilier » et « l'international ». L'accent est mis sur les aéroports comme site d'exercice commun à chacun des métiers aussi bien en France qu'à l'étranger. Un objectif de 92% du chiffre d'affaires réalisé avec des aéroports pour clients vient prévenir les risques de dispersion des activités des différentes filiales. La performance financière n'est alors pas le seul critère d'exclusion des filiales. Il n'est par exemple pas question de se séparer de la société de prestations de service chargée du nettoyage des terminaux et de la gestion des bagages en dépit de ses résultats financiers moribonds. A l'impératif de rentabilité s'ajoute celui de la cohérence d'ensemble qui exige de la part d'Orsy une offre complète de services aéroportuaires.

Les directions au sommet tiennent compte des attentes de leurs actionnaires dans l'organisation de leur entreprise. Pour Orsy, le modèle à suivre est connu au point d'être adopté par anticipation. Il s'agit d'une organisation optimum en termes de valorisation boursière mais qui laisse la question de l'efficacité économique au sein des groupes en débat (Fligstein et Shin, 2007). Les fusions et les cessions apparaissent par endroit comme des

rituels ou des effets d'imitation qui n'améliorent pas nécessairement les profits. La valeur de marché prend le dessus et la rhétorique de son fonctionnement s'impose aux acteurs de l'économie. L'enjeu est ici de convaincre les acteurs du marché que l'entreprise cherche à créer de la valeur pour les actionnaires. Ignorer les principes de la diversification reliée peut d'ailleurs se révéler préjudiciable comme en témoigne l'exemple de Panam.

Panam s'est vu reprocher par le passé d'être dépourvu de cohérence industrielle. Un directeur financier d'une filiale de Panam nous explique :

« Panam, s'est vu attaquer en bourse par un fond de pension américain qui disait que les éléments de Panam valaient plus cher que le tout. [...] Depuis deux ans, Panam lutte contre ça. » (DAF BTP)

Pareille critique constitue un appel de la part d'une partie des actionnaires en faveur d'un démantèlement de l'entreprise sous la forme d'une « vente par appartements ». La pression exercée par certains actionnaires a conduit Panam à entreprendre un effort de recentrage de ses activités autour des métiers de l'énergie, de l'eau et de la propreté afin de se doter d'une identité industrielle crédible. L'entreprise se présente désormais dans ses plaquettes et sur son site internet comme un « groupe international industriel et de services, [qui] conçoit des solutions durables et innovantes dans la gestion de services d'utilité publique ». L'entreprise justifie la diversité de ses métiers (énergie, eau, propreté) par le savoir-faire commun concernant la gestion de contrats publics.

La cohérence de la structure est un gage d'expertise envoyé par les groupes aux marchés financiers. En cas de non-conformité aux *desiderata* des analystes, la valorisation boursière en souffre au point que certains groupes vendent des activités rentables mais non cohérentes avec le reste du portefeuille (Zuckerman, 1999, 2000). Les ponts dressés entre les activités sont néanmoins parfois ténus et masquent difficilement des structures proches de conglomérats. Les architectures de groupe retenues ne sont certainement pas guidées uniquement par des considérations de communication. La conformité au modèle est dans bien des cas plus rituelle que sincère (Davis, 2005a).

Usco se définit sur son site internet comme « un groupe mondial d'entreprises de technologie avec une longue histoire d'innovation dans le domaine aérospatial, de l'aviation, de la conception d'hélicoptères, du contrôle climatique, des ascenseurs, et des

piles énergétiques à hydrogène<sup>15</sup> ». C'est ici la technologie au sens très large qui fait le trait d'union entre les différentes activités. Une filiale, « Usco Research Center », regroupe les principaux centres de recherche du groupe mais peine à convaincre de l'existence de solutions transversales aux sociétés Climco (chauffage et climatisation), Jetco (moteurs d'avions), Helico (fabricant d'hélicoptères), Elevator (fabricant d'ascenseurs), ou encore Usco Power (piles à hydrogène). L'entreprise tient en parallèle un autre discours qui insiste sur la régularité de ses performances. La rubrique « engagements auprès des actionnaires » stipulent en effet qu'Usco « atteint des objectifs ambitieux quelle que soit la conjoncture [...] et délivre avec constance les résultats annoncés<sup>16</sup> ». Ce discours, sans être tout à fait antinomique avec le précédent s'adresse néanmoins à un public différent d'investisseurs moins susceptible de se diversifier par ailleurs.

Une étude approfondie des attentes des actionnaires dépasse le cadre de notre étude. Il paraît cependant clair que la position d'Usco est tenable uniquement du fait que le groupe satisfait les attentes de son actionnariat sur la durée. Aux actionnaires sensibles à la spécialisation des groupes s'ajoutent d'autres actionnaires prêts à investir dans des groupes plus diversifiés comme Usco. Suivant que les actionnaires valorisent plutôt la spécialisation ou la prévisibilité, les dirigeants peuvent justifier de stratégies différentes.

A ce stade, tout porte à croire que la simplification effective des organigrammes est d'autant plus importante que les actionnaires sont susceptibles de reconsidérer leur investissement. Si tous les groupes observés font l'effort d'afficher des synergies entre leurs activités c'est qu'une partie de leur capital est coté en bourse (ou en passe de l'être) aux mains d'actionnaires anonymes dont les investissements sont diversifiés. Dans les faits, la proximité des discours tenus par Usco, Orsy et Panam tranche avec les efforts effectivement consentis par les trois entreprises pour recentrer leurs activités. L'éventail effectif des activités est davantage lié aux intérêts exprimés par les interlocuteurs les plus centraux. Family nous offre

---

<sup>15</sup> Notre traduction de “[Usco] is a global technology corporation with a long history of pioneering innovation in aerospace, aviation, helicopter design, climate control, elevator design and hydrogen fuel cells.” Pour des raisons de confidentialité les adresses des sites consultés ne sont pas indiquées en bibliographie. Tous les extraits sont issus de consultations réalisées en avril 2007.

<sup>16</sup> Note traduction de “we meet aggressive targets whatever the environment [...] and deliver consistently what we promise”.

un exemple éclairant des écarts permis par rapport au modèle dominant pour peu que les intérêts des actionnaires de référence soient préservés.

Family justifie sa présence sur des métiers aussi différents que les médias et l'aéronautique par des arguments à la fois industriels et politiques. L'entreprise se présente sur son site internet comme « le mariage réussi entre deux univers complémentaires. Deux activités alliant créativité, modernité mais aussi deux domaines de souveraineté pour notre pays. Des champs d'action où le Groupe a démontré son savoir-faire et sa légitimité ». Family peut sans crainte afficher une grande diversification dès lors que l'actionnaire principal en est aussi l'instigateur. Le groupe présente en effet la particularité d'avoir de longue date un actionnariat familial qui permet une unité de direction et de contrôle. Un employé de FDS souligne l'importance de cette particularité sur la nature des attentes.

« Les demandes sont très stables [...] Nous sommes un groupe où les indicateurs du suivi financier ne bougent jamais car nous avons un actionnariat stable, c'est la famille [X] ». (CDG FDS)

Le poids de l'Etat français partenaire des activités de « hautes technologies » en fait également un acteur de poids ce qui justifie la référence à l'ancrage national. Les petits porteurs ne sont qu'un type d'actionnariat parmi d'autres. La communication du groupe reflète la diversité des partenaires avec un compromis entre considérations stratégiques, économiques et politiques.

Derrière l'homogénéité des discours, les dirigeants gardent ainsi la main pour proposer des configurations susceptibles de satisfaire la diversité de leurs interlocuteurs stratégiques, au premier rang desquels se trouvent les actionnaires. A ce jeu, les structures originales proposées par Usco et Family se montrent tout aussi efficaces auprès de publics particuliers que celles plus standards adoptées par Orsy et Panam.

## **2) Les buts poursuivis aux différents échelons au moyen de filiales**

Les groupes ne se réduisent pas à l'entité tête de groupe et comprennent plusieurs sociétés bien souvent en position à la fois de filiale et de maison mère. Ces entités, que nous qualifierons de sociétés intermédiaires, ont à leur tête des managers à la fois en position de dirigeants et d'actionnaires qui font preuve du même pragmatisme dans la gestion de leurs filiales que leurs homologues du sommet. Dès lors que l'on pénètre plus profondément dans les groupes, les structures juridiques périphériques témoignent en effet d'arrangements locaux

contingents. Sans prétendre définir une grammaire exhaustive des enjeux à l'origine des filiales, définir les principales raisons qui poussent à la création, à l'acquisition, à la vente et à la liquidation de celles-ci nous éclaire sur les logiques et les contraintes des managers intermédiaires. La structure des groupes répond en pratique à une gamme étendue de problèmes en permettant de cadrer les relations qui mettent aux prises les managers des échelons intermédiaires avec leurs actionnaires des maisons mères, les dirigeants de leurs filiales, leurs salariés, ou encore les institutions de régulation.

### **La flexibilité des filiales comme instrument économique**

La grande complexité des organigrammes juridiques des groupes contraste avec la simplicité des structures revendiquée aux sommets<sup>17</sup>. Les possibilités offertes par l'acquisition, la création et la cession de filiales expliquent en partie ce foisonnement. Les filiales se distinguent principalement des divisions par leur statut d'entités juridiquement autonomes. Celui-ci leur confère une liquidité importante qui permet aux managers des maisons mères de modifier leur portefeuille d'activité. La souplesse offerte par les filiales rapidement cédées et acquises permet une réactivité propice à la gestion des performances des maisons mères. L'élasticité des groupes ressort en effet comme un formidable outil aux mains des managers pour pallier les incertitudes liées aux activités économiques et donner de leurs résultats une image conforme aux attentes. Elevator et Oméga se distinguent par exemple par le dynamisme de la gestion de leurs filiales dans un but de développement économique.

Au cours des trois années précédant notre enquête, Elevator France s'est porté acquéreur de six entreprises d'installation et de maintenance d'ascenseurs. L'essentiel de la croissance de l'entreprise vient d'ailleurs ces dernières années de cette politique d'acquisition avec des filiales qui pèsent désormais près de 20% des ventes. Dans un contexte où la croissance interne (à périmètre juridique constant) s'avère particulièrement difficile sur le marché des ascenseurs moyen/haut de gamme du fait de la forte concurrence entre les 5 grands producteurs mondiaux, tous cherchent dans l'acquisition de sociétés indépendantes les moyens de poursuivre leur développement. Cette stratégie permet à Elevator de répondre aux objectifs fixés par Usco, qu'un membre du comité de direction d'Elevator France résume comme étant « hyper capitalistes avec un très fort accent sur le profit et la croissance. »

---

<sup>17</sup> Les groupes Panam, Family et Usco ont chacun plusieurs centaines de filiales regroupées de manière synthétique sous la bannière de quelques métiers seulement.

Oméga est née trois ans avant notre enquête du rapprochement entre DutyFree et Aéroshop (filiale de FDS). Le développement de FDS sur ce secteur dut beaucoup aux difficultés rencontrées par DutyFree confrontée à l'époque à une crise financière la rendant très vulnérable. FDS tira du rapprochement des deux entreprises une position de leader français incontesté sur le marché de la distribution aux voyageurs. Depuis, acquisitions et cessions de sociétés n'ont jamais cessé afin de poursuivre l'objectif de croissance rentable assigné à Oméga. Le rachat d'enseignes spécialisées en gastronomie ou encore en articles de voyage accompagne le développement des activités. Toutes ces initiatives ne se soldent pas pour autant par des succès. Au moment de notre enquête, Oméga se sépare de la société Modair qui restera comme une tentative peu convaincante de diversification dans la vente de prêt-à-porter aux voyageurs.

L'exemple de la société Modair montre combien les engagements des maisons mères sont « réversibles » (Catel-Duet, 2007) autorisant des stratégies du type « essais-erreurs » comme ressort de l'expansion des groupes en lien avec les exigences économiques des maisons mères. L'ascendant pris par les actionnaires en position d'arbitrage sur les marchés financiers se traduit dans les groupes par la prescription d'objectifs contrôlés *a posteriori* et une « décentralisation orientée vers le marché » (Veltz, 2000). Le marché est même devenu pour certain le principe fondateur de la légitimité des dirigeants contraints de se montrer pragmatiques face aux pressions externes à l'entreprise (Courpasson, 2000).

Les efforts des dirigeants pour accroître la maîtrise des performances de leurs activités visent néanmoins des objectifs plus complexes que la seule maximisation des résultats à court terme. La régularité et la prévisibilité des performances économiques et financières sont également des éléments sur lesquels ils sont évalués. Il s'agit alors pour eux de développer des activités porteuses offrant des perspectives de croissance régulière. En effet, les performances des maisons mères sont évaluées une fois les résultats des filiales consolidés. L'exemple d'Usco montre combien un dirigeant qui s'est engagé sur une progression des résultats peut compter sur son portefeuille d'activités pour l'aider dans cette tâche.

Les attentes d'Usco sont simples et consistent d'après le responsable de la communication financière d'Elevator France à annoncer « des croissances tous les trimestres car les actionnaires veulent des croissances symétriquement réparties ». Usco est assez diversifiée pour compenser les défaillances d'une filiale par les bons résultats d'une autre.

« Ce qui est important c'est qu'Usco fasse le profit annoncé : le cours de l'action doit augmenter. Si Elevator ne commet pas d'erreur grave et qu'au lieu de faire les 100 prévus



Elevator ne fait que 98, si cela n'entraîne pas de pénalisation chez Usco, c'est OK. » (Manager Elevator)

La diversification permise par les structures de groupe offre de meilleures garanties face aux incessants rebondissements du monde économique. Il en va de même aux échelons inférieurs où les filiales d'Elevator France opèrent sous une marque distincte et sur un segment meilleur marché actuellement plus porteur ce qui permet de limiter les difficultés rencontrées par la maison mère.

Sans être à la tête du groupe Oméga bénéficie aussi de la diversification de ses activités. Suite à la hausse des taxes sur le tabac, la baisse subite des ventes de cigarettes se trouve en partie compensée par le développement rapide des ventes à bord. La stabilité offerte par la combinaison des activités d'Oméga surprend jusqu'aux responsables de FDS :

« Oméga c'est grand et varié. [...] En règle générale on arrive toujours à peu près à ce qui est annoncé même si on ne gagne pas et on ne perd pas où on pensait. » (CDG FDS)

Si la structure de groupe est un moyen de s'affranchir en partie des aléas économiques, les filiales sont aussi un moyen d'explorer de nouveaux métiers et d'acquérir des savoir-faire. Certaines perspectives de synergie futures justifient de se passer de retour économique à court terme. Les opportunités d'achat sont alors considérées sur le plan de la cohérence industrielle comme dans le cas du rachat de BTP par Ebel.

Les difficultés financières rencontrées par BTP à la fin des années 90 ont conduit l'entreprise à chercher un soutien financier. Les actionnaires de l'époque ont alors accepté la prise de contrôle par Ebel pour qui cette opportunité pouvait s'inscrire dans une stratégie d'acquisition de savoir-faire en ingénierie nucléaire et hydraulique venant compléter les métiers historiques de producteur et de distributeur d'énergie.

L'appréciation des synergies avec les structures existantes laisse une grande marge à l'interprétation. Les dirigeants de maisons mères à l'affût des occasions font preuve d'opportunisme dans leurs décisions. La constitution des groupes est avant tout pragmatique et répond aux incertitudes auxquelles font face les dirigeants concernant les activités déjà sous leur contrôle. Cette stratégie présente cependant des limites. Idéalement il faudrait être expert sur un grand nombre de métiers entièrement différents pour tirer des filiales une assurance optimale contre les risques de retournement de marché. La gageure consiste pour les managers des maisons mères à rassembler sur leur périmètre des filiales faisant appel aux mêmes compétences gestionnaires sur des activités aux cycles non corrélés.

Les possibilités offertes par le marché des sociétés qui satisfont aux critères de cohérence industrielle et de performance sont néanmoins trop aléatoires pour constituer l'ensemble des stratégies de croissance des groupes. Les maisons mères ne renoncent pas à développer les compétences nécessaires afin de pallier les risques d'essoufflement de leurs activités. De nouvelles filiales dont la structure juridique permet d'explorer des activités prometteuses à moindre risque sont ainsi créées de toutes pièces.

Le Rhône n'offre plus depuis longtemps de perspective de développement hydroélectrique. D'autres sources d'énergies sont en revanche promises à un bel avenir comme le secteur éolien sur lequel la direction de Ronelec a souhaité s'engager sans attendre au travers de la création d'une filiale du nom de Ronelec-Air. Cette société indépendante bénéficie des réseaux de distribution de EDR ainsi que de la salle de marché de Ronelec spécialisée dans la vente d'électricité à très court terme (propice à ce type d'énergies). Les coûts et les revenus associés à cette nouvelle activité sont clairement isolés et la filiale pourra, en cas d'échec, être abandonnée ou revendue sans conséquences pour les activités de la maison mère.

Elevadoor est l'unique filiale commerciale d'Elevator qui ne soit pas le fruit d'un rachat. Détenue à 100%, elle est en charge du développement des activités « portes automatiques » du groupe en France. Elevadoor permet à Elevator de se diversifier sur des marchés en forte croissance sans dépendre des opportunités d'acquisitions.

Nos observations montrent que les stratégies se combinent offrant la possibilité de se diversifier à un échelon et de se désengager par ailleurs, sans être pour autant incohérent. Ebel se concentre ainsi sur les activités définies par sa maison mère Panam pendant qu'une de ses filiales, Ronelec, continue de se diversifier. A tous les échelons, les managers cherchent à corriger les limites des activités en place quitte à mener en parallèle des stratégies opposées. Tout au long des groupes, les managers en position d'actionnaires jouissent pour cela d'une certaine liberté en tant qu'arbitres entre recentrage et diversification. Les solutions retenues sont adaptées aux attentes des actionnaires qui sont susceptibles d'évoluer comme le montre l'exemple d'Ebel.

Ebel a pendant des années poursuivi une politique d'acquisition de filiales y compris dans des secteurs comme l'ingénierie, la construction navale ou encore la conception de simulateurs. Suite à la prise de contrôle de son capital par Panam et en lien avec le souci de la maison mère d'afficher une cohérence au sommet, Ebel a par la suite connu un

revirement complet de politique en faveur d'un recentrage marqué par la vente des filiales qui ne relevaient pas directement des trois métiers du groupe.

A tous les échelons, les attentes « du dessus » se reflètent ainsi dans les structures « du dessous ». Outre les actionnaires, certaines institutions nationales et supranationales influencent également la structure des groupes contraints de satisfaire ne serait-ce qu'aux exigences des autorités fiscales locales en créant des sociétés sur les lieux d'exercice de leurs activités. Ici encore les dirigeants savent faire un usage opportuniste des structures imposées comme en témoigne l'usage des filiales internationales qui permettent un jeu sur la répartition de la valeur ajoutée à des fins d'optimisation fiscale<sup>18</sup>. En résumé, le principal atout du groupe comme forme organisationnelle n'est pas son adaptation aux contraintes du moment mais son adaptabilité aux contraintes dans le temps<sup>19</sup>.

### **Les filiales comme support des relations entre actionnaires partenaires**

Le plus souvent vantées pour leur liquidité, les filiales savent aussi se faire apprécier par la rigidité qu'elles acquièrent dès lors que plusieurs actionnaires se partagent le capital. Les filiales deviennent alors le terrain de collaborations entre partenaires qui trouvent dans le statut d'actionnaire un cadre propice à leurs relations. Le cas de Fragrance, filiale commune entre Oméga et Orsy, nous permet d'aborder les spécificités des collaborations conduites dans le cadre de sociétés au capital partagé.

Fragrance fut créée suite à un appel d'offre d'Orsy qui pour la première fois exigeait de prendre part à la société qui remporterait le marché des boutiques « parfums » d'un terminal parisien. Les buts poursuivis par Orsy sont multiples comme en témoigne son responsable des filiales et participations :

« Nous avons la chance chez Orsy de percevoir une redevance sur le chiffre d'affaires de toutes les boutiques dans nos aéroports. Avec Fragrance nous sommes aussi passés du côté des concessionnaires. Comme on est concédant on touche une part du chiffre d'affaires et comme on est concessionnaire on touche une part des profits. On capte un peu plus de la valeur du business [...] La logique était aussi d'acquérir un savoir-faire et de mieux comprendre les enjeux de la distribution aéroportuaire, d'apprendre un métier en quelque sorte. » (Responsable des filiales et participations chez Orsy)

---

<sup>18</sup> Une technique d'optimisation fiscale dite de « triangulation » permettant de réduire la valeur ajoutée réalisée sur les pays à fort taux d'imposition nous a été décrite par des managers sur un terrain finalement abandonné du fait d'un accès trop limité.

<sup>19</sup> La distinction entre adaptation et adaptabilité est avancée par D. Stark (2001) dans son analyse des réseaux d'entreprises en Hongrie et en République Tchèque.

Les objectifs sont donc financiers mais aussi stratégiques. Devenir actionnaire est pour Orsy un moyen légitime d'avoir accès à des revenus et à des informations supplémentaires. Avec 49% du capital et la moitié des sièges au comité de gestion, Orsy pose ses conditions dans l'organisation de la gestion de Fragrance.

« Fragrance est une SAS [Société par Actions Simplifiée] qui n'a donc pas de conseil d'administration mais un comité de gestion avec 6 membres dont trois viennent d'Orsy. Ce comité a pour fonction de verrouiller les pouvoirs des managers des filiales et de nos partenaires. [...] Un pacte d'actionnaires définit un certain nombre de droits de veto. Avant la création de la société nous avons listé les droits et les pouvoirs respectifs de chacun des actionnaires. » (Responsable des filiales et participations chez Orsy)

La création de Fragrance est une contrainte pour la direction d'Oméga dont un des membres nous confie « [On] savait que soit on donnait un bout [des pouvoirs et des profits] à Orsy soit on était dehors. » Oméga partage désormais les profits réalisés et laisse échapper une partie de son savoir-faire. Elle conforte néanmoins à cette occasion sa place de leader sur son marché et a négocié une concession de 10 ans au lieu de 5 habituellement ainsi qu'un droit aux dividendes supérieur à sa participation de 51% afin de tenir compte du risque accru qu'elle supporte du fait des versements mensuels garantis perçus par Orsy.

L'exemple de Fragrance illustre comment des partenaires aux intérêts partiellement divergents inscrivent leur collaboration dans une filiale commune dont le cadre juridique réduit les incertitudes quant au comportement de chacun au sujet de questions aussi importantes que la répartition des profits ou la durée de la collaboration. Être actionnaire présente des garanties pour quiconque est soucieux d'acquérir un accès durable aux informations et aux dividendes. Partager une filiale est un mariage d'intérêt pour lequel le divorce à la légère n'est pas de mise. Cela facilite les collaborations qui requièrent un partage des savoir-faire avec des risques d'expropriation. Les droits obtenus en qualité d'actionnaires, même minoritaires, en font des partenaires quasi inexpugnables. C'est le sens de l'extension de concession négociée par Oméga et c'est aussi celui de la minorité de blocage exigée par le directeur général d'Envol.

La société Envol, spécialisée dans les ventes à bord, est née de la collaboration entre son directeur général, qui disposait d'une excellente connaissance de clients potentiels, et d'Oméga, qui disposait de ressources financières, d'un savoir-faire logistique et d'une expérience dans la gestion de concessions. La création d'Envol fait suite à des négociations entre les deux parties. Avec 66% du capital, la maison mère dispose du

contrôle de la société et d'une majorité des revenus sans pouvoir pour autant exproprier le directeur général détenteur d'une minorité de blocage. Ce cadre permet de traduire, au travers de la répartition des parts, une valorisation des apports et de garantir la rétribution de chacun. La filiale offre une structure propice à la collaboration qui se passe d'un apprentissage long de la confiance entre acteurs.

Quand Ebel souhaita acquérir Ronelec sur le point d'être vendue par l'Etat Français, l'opération souleva la crainte des salariés et dut être reportée sine die. Sans attendre, une forme originale de collaboration institutionnelle entre Ebel et Ronelec fut improvisée avec la création d'une filiale commune, EDR, en charge de la commercialisation des productions des deux sociétés. La nouvelle entité, détenue à 49% par Ebel, bénéficie du savoir-faire du groupe belge dans la relation client et des capacités de production des barrages de Ronelec. Ce premier pas garantissait à Ebel un statut de partenaire incontournable lors de l'ouverture effective du capital de Ronelec.

Les filiales partagées associent un nombre restreint d'acteurs qui s'entendent pour mettre en commun des ressources et des savoir-faire au profit d'intérêts communs. Cette capacité est particulièrement remarquable quand les partenaires sont des concurrents directs par ailleurs.

La société Petcare fut créée par le groupe pharmaceutique américain Medicaid et le leader français du médicament pour mettre en commun leurs connaissances dans le domaine de la santé animale. Ces deux concurrents sur le marché de la santé humaine détiennent la filiale à parts égales. Les fusions successives qui ont depuis conduit la société française à s'adosser à une entreprise allemande, puis suisse ont considérablement modifié l'identité d'un des partenaires sans jamais remettre en cause leur partenariat.

De multiples configurations, suivant le nombre des actionnaires et la répartition plus ou moins équilibrée des titres, associent plusieurs acteurs autour des mêmes filiales. Les actions unilatérales qui viseraient à mettre fin ou à modifier profondément les relations entre actionnaires partenaires sont alors étroitement encadrées. Nous reviendrons en fin de chapitre sur les conséquences du gouvernement à plusieurs sur la dynamique des groupes. Retenons dès à présent que le partage des titres a notamment pour conséquence de limiter la possibilité pour une maison mère de céder une filiale à tout moment. La liquidité d'une filiale dépend alors non seulement de la capacité à trouver un acquéreur et un accord sur le prix, mais également du bon vouloir de l'ensemble des autres actionnaires qui peuvent s'opposer à la

vente de leurs titres ou être en désaccord sur les conditions de cession dans les limites des clauses contractuelles souvent soigneusement rédigées dans les pactes d'actionnaires.

### **Les filiales comme support des relations entre employeurs et salariés**

Dans les groupes, ce sont les sociétés juridiques qui hébergent les contrats de travail des salariés. Les responsables des ressources humaines sont alors particulièrement attentifs aux opportunités offertes par le morcellement des entités en vue notamment de réduire les coûts.

La multiplication des filiales chez Oméga est vécue comme une contrainte de gestion. Le responsable du contrôle de gestion déclare « c'est l'horreur d'être multi-sociétés sur un même secteur d'activité » et le Président d'Oméga de confirmer :

« Le groupe Oméga c'est une holding de 14 ou 16 sociétés, je ne me souviens même plus exactement, mais ce qu'il faut bien retenir c'est que multiplier les filiales n'est pas un objectif, cela rend notre gestion plus complexe. » (Président Oméga)

Le fait que des sociétés comme Aéroshop et DutyFree entièrement détenues par Oméga et offrant des prestations comparables ne sont pas fusionnées s'explique par des considérations juridiques et économiques. Toujours selon le Président d'Oméga :

« Nous avons un aspect social difficile à gérer car quand on reprend une concession, en respect de l'article 14212, on reprend également le personnel avec les accords d'entreprise existants et nous avons parfois des modes de rémunération très différents. [...] Parfois il est plus avantageux de conserver les [différentes] structures. » (Président Oméga)

Une partie des salariés d'Oméga relève de la convention collective des métiers du transport aérien quand d'autres ont des contrats plus avantageux du type « dockers ». Le rapprochement des filiales entraînerait inmanquablement l'harmonisation des contrats avec un coût pour l'entreprise. Le DRH d'Oméga se fait plus précis encore quant à la nature économique des enjeux :

« Le treizième mois et les tickets restaurants ne sont pas la première préoccupation [...] Si on fait une harmonisation [entre les filiales,] c'est 1/12 de la masse salariale en plus ! » (DRH Oméga)

Le morcellement des sociétés réduit également le poids des instances représentatives du personnel. Plusieurs filiales sont privées de comité d'entreprise du fait d'un nombre trop faible de salariés. Finalement, seuls les cadres sont systématiquement employés de la société Oméga avec quelques exceptions du fait de dirigeants qui disposent de contrats de travail plus intéressants encore hébergés par FDS.

La multiplication des employeurs potentiels au sein d'un groupe permet d'exercer des politiques sociales et salariales différenciées et ainsi de retenir les employés clefs tout en maîtrisant les coûts. Les considérations économiques ne sont pourtant pas les seuls éléments

pris en compte. Les groupes Orsy et Elevator trouvent respectivement dans le découpage juridique une solution permettant de s'affranchir de contraintes statutaires et d'organiser la cohabitation de cultures d'entreprises différentes.

La direction d'Orsy a depuis toujours trouvé dans les filiales de droit privé une solution permettant d'offrir à certains de ses salariés des rémunérations et des carrières qui seraient autrement incompatibles avec le statut d'entreprise publique.

Un manager d'Elevator souligne pour sa part combien le découpage juridique du groupe contribue au maintien d'une « culture PME » dans les filiales. Il oppose la stabilité des équipes des filiales avec la mobilité exigée chez Elevator France.

« Il y a un aspect culturel important quand on reste une filiale. On est géographiquement indépendant, il y a une unité d'équipe et une culture PME. [En revanche,] quand on est vendeur chez Elevator on peut partir de Roubaix pour Caen à tout moment car on appartient à la 'grande famille Elevator' (ironique). » (CDG Filiales Elevator)

Les quelques filiales fusionnées par le passé avec Elevator France ont vu selon lui leur personnel « traumatisé » par le formalisme et la bureaucratie de la grande entreprise.

Les groupes sacrifient donc volontiers la cohérence d'ensemble qu'exigerait une rationalisation de la gestion des personnels au profit d'une réduction des coûts, du jeu autour des contraintes légales ou statutaires et du maintien d'identités locales. La juxtaposition de régimes différents témoigne d'une hétérogénéité juridique soigneusement entretenue.

### **Les filiales organisent la poursuite d'intérêts différents**

Les objectifs décrits plus haut ne sont pas exclusifs les uns des autres. Plusieurs jeux se trament simultanément. Ainsi avec la création de Fragrance, les objectifs poursuivis par Orsy sont *a minima* d'acquérir de nouvelles compétences, de prévenir les risques conjoncturels, d'accroître ses revenus et d'échapper aux contraintes bureaucratiques dans la gestion de ses ressources humaines. Cette liste déjà longue bien que sans doute incomplète, permet de saisir la diversité des enjeux qui viennent s'adosser au cadre offert par la structure en filiales. Aussi riche est la relation entre Envol et Oméga. Avec Envol, Oméga se développe sur de nouveaux segments ce qui renforce sa croissance, diversifie ses risques et permet d'anticiper la perte de marchés « au sol » au profit d'Orsy.

La structure de groupe apparaît au travers de nos exemples comme une solution polyvalente dont il est fait usage de façon pragmatique. Chaque échelon fait preuve d'autonomie dans la gestion des opportunités à la vente, à l'achat et à la création seul ou à plusieurs. La structure de groupe ne suit donc pas un dessein d'ensemble qui s'imposerait par

le haut. A l'image de ce qui se passe pour les réseaux de sous-traitance (Mariotti, 2005 : 208), les décisions ne sont pas « asservies à une rationalité unique » ni même à un calcul précis, mais résultent de la mobilisation d'une pluralité d'acteurs dotés de logiques propres et parfois contradictoires.

### **3) La mosaïque des sous-groupes et les nécessaires efforts de coordination**

Se dessine derrière les structures en filiales un type d'organisation de référence pour mettre en relation les instances de contrôle, celles en charge des questions stratégiques et celles supervisant les questions opérationnelles. Nos observations montrent que ces instances ne correspondent cependant qu'imparfaitement au découpage entre sociétés têtes de groupe (dépourvues d'activités commerciales), sociétés intermédiaires et sociétés opérationnelles (dépourvue de filiales). Les problématiques concernant la distribution effective des responsabilités sont en fait abordées à tous les échelons comme le montre l'exemple de Family.

Les activités de contrôle chez Family sont distribuées entre l'ensemble des maisons mères. Au sommet il est fait particulièrement attention « aux ratios de type retour sur investissement et retour sur les capitaux engagés » (CDG FDS), quand une société intermédiaire comme Oméga surveille prioritairement le chiffre d'affaires par passager (pour apprécier l'efficacité des forces de vente) ainsi que les flux de passagers (pour anticiper les redevances et le volume d'activités). Chacune exerce un suivi sur la base d'indicateurs propres et rend compte à l'échelon supérieur.

Concernant les décisions stratégiques, l'éclatement des responsabilités sur des sujets comme la définition du portefeuille d'activités est flagrant. Au sommet est généralement arrêtée la liste des grands domaines couverts par le groupe, mais l'arborescence originale des métiers effectivement exercés se définit à chaque échelon. Chez Family le choix des hautes technologies, des métiers du livre, de la distribution (FDS) et des médias est arrêté par l'entité tête de groupe. FDS gère ensuite de façon relativement autonome son périmètre d'une trentaine de sociétés de distribution opérant sur des secteurs aussi divers que les articles culturels, la presse ou encore les produits pour voyageurs. Oméga à son tour décline ce dernier secteur en complétant les activités historiques que sont l'alcool-tabac et les parfums-cosmétiques par les secteurs de la mode et de la gastronomie, et se



diversifie à la fois dans les ventes à bord (Envol) et dans le monde ferroviaire avec Railshop.

Enfin, on observe également chez Family un partage complexe des responsabilités opérationnelles entre les sociétés. Les « ventes à bord » gérées par Envol disposent de leur propre service achats, marketing, systèmes d'information... mais ont recours à Oméga pour la gestion des ressources humaines et la logistique. Les questions juridiques et la gestion de trésorerie sont quant à elles traitées directement par FDS.

Les activités de contrôle, les options stratégiques et le partage des tâches de gestion ne sont donc pas réparties une fois pour toute de la tête des groupes à la base des filiales. Aucune de ces questions ne relève d'une autorité unique et l'hétérogénéité des solutions est la règle plutôt que l'exception. Des sous-ensembles de quelques sociétés soigneusement coordonnées constituent néanmoins des groupements dotés d'une cohérence partielle apportant des solutions à des questions précises sur des périmètres restreints. C'est ainsi que l'agencement entre FDS, Oméga, Aéroshop et DutyFree est par exemple particulièrement cohérent pour la gestion des ressources et assez complexe pour le suivi financier (cf. ch.III A.2). A défaut d'une prise en compte plus large des solutions adoptées localement, des effets susceptibles de pénaliser l'ensemble peuvent apparaître comme chez Elevator France ou encore Ebel.

En ce qui concerne la commercialisation des ascenseurs, la société Elevator France et ses filiales se partagent les marchés sur la base d'un découpage en gammes distinctes. Elevator France se trouve malgré cela régulièrement en concurrence avec ses filiales sur les mêmes appels d'offre. L'équipement du Petit Palais remporté par Fila, une des filiales d'Elevator, s'est fait au dépend de l'offre de sa maison mère pourtant plus avantageuse pour le groupe. Les filiales d'Elevator permettent de prendre le marché en tenaille mais entraînent également des effets sous optimaux à l'échelle du groupe consolidé.

Il en va de même pour la filiale d'ingénierie détenue par Ebel au Maroc qui entre en concurrence avec BTP sur les marchés africains multipliant ainsi les chances de succès mais tout en offrant des marges moins intéressantes pour le groupe.

La mise en relation d'acteurs multiples aux intérêts partiellement divergents exige donc des instances de gouvernance fortes pour assurer les conditions de la cohérence des activités décentralisées. Nous allons maintenant étudier les deux grandes stratégies mises en œuvre par les maisons mères pour coordonner les sociétés sur leur périmètre.

## **B - La dynamique des régimes patrimoniaux et gestionnaires**

L'objet de ce sous-chapitre est de présenter les principaux régimes de régulation mis en œuvre par les maisons mères pour peser sur leurs filiales. L'éclatement des compétences et des responsabilités sur plusieurs échelons nécessite dans les groupes la mise en place de mécanismes de coordination verticale. A minima ceux-ci doivent contribuer à vérifier la contribution de chacune des entités aux résultats du groupe. Dans l'entreprise capitaliste, la mesure de l'efficacité se confond avec le profit global. A l'échelle d'une société ou d'un groupe, le niveau de profit retenu comme acceptable sera alors une construction sociale faite d'essais-erreurs et de rapports de force. L'expression de ces rapports de force sera néanmoins bien différente suivant le contexte et l'attitude des actionnaires aux commandes (Davis, 2005a). La présentation d'illustrations tranchées nous permettra de broser les traits caractéristiques d'un régime « patrimonial » et d'un autre « gestionnaire » que nous situerons aux extrêmes d'un continuum largement inspiré des travaux d'A. Catel-Duet (2007). Nous ferons ressortir quelques dimensions caractéristiques de chacun des régimes utiles pour repérer la diversité et la dynamique des relations observées entre les sociétés. Les mouvements des maisons mères qui naviguent sur ce continuum suivant les circonstances rendent délicate toute tentative de typologie qui reviendrait à fixer les relations sur le continuum quand en réalité l'essentiel des échanges relèvent de formes de « gouvernance hybride » mêlant les deux régimes. Pour finir, les obstacles à la mobilité des maisons mères notamment dans le cadre de joint venture ou en présence d'actionnaires minoritaires seront abordés.

### **1) Le gouvernement de type « patrimonial »**

Au centre du dispositif permettant l'appréciation économique des performances des entités périphériques se trouve le processus de reporting. Cette masse considérable d'informations économiques et financières donne aux maisons mères les moyens d'évaluer l'apport des différents échelons au patrimoine du groupe. Dans ce que nous conviendrons d'appeler un régime « patrimonial » de gouvernement des filiales, l'entreprise est comprise comme un actif à rentabiliser pour ses propriétaires. Dans ce cas, la légitimité des dirigeants aux yeux des actionnaires passe par le profit dont la mesure est une étape suffisante de l'appréciation de leur efficacité (Gomez, 1996). Ebel offre un exemple caractéristique de ce type de régime.

La contribution financière des filiales d'Ebel aux résultats du groupe occupe une place prépondérante dans l'évaluation de leurs dirigeants par les managers de la maison mère. Le président directeur général (PDG) de BTP déclare ne rendre aucun compte sur sa gestion opérationnelle dès lors que ses objectifs financiers sont atteints.

« En fait on est très libre tant qu'ils (Ebel) peuvent pomper [...]k€ de dividendes au mois de mai chaque année. » (PDG de BTP)

Les échanges de documents financiers sont nombreux et le contrôle étroit mais avec le profit pour principal critère d'évaluation. La direction de la filiale déclare être laissée entièrement autonome dans la gestion opérationnelle de ses activités. Le PDG de BTP signale le poids du contrôle mais aussi l'absence de lien avec la conduite des affaires.

« On reçoit un milliard de questions tout le temps de la part de personnes qui ne sont pas chez le client ou en train de préparer un travail mais qui contrôlent et qui pensent ». (PDG de BTP)

L'idée centrale du régime patrimonial est que l'autorité des propriétaires s'exerce par la gestion du capital. Le reporting sert de mécanisme d'évaluation interne venant pallier la méconnaissance qu'ont les managers au sommet des activités des filiales. Les indicateurs financiers résument ce qu'il est important de savoir sur une organisation afin de décider de vendre et acheter des filiales ou encore licencier des employés, « pour gérer les profits du prochain trimestre » (Fligstein, 2001)! Grâce aux informations obtenues, la maison mère se comporte en holding et arbitre entre ses investissements. Dans ce cas, le modèle « contractualiste » de la firme domine et le gouvernement repose en grande partie sur le repérage des déviations assorti de la menace de l'exclusion (Gomez, 1996 : 266).

Fortement incitée par Panam à recentrer ses activités, Ebel a tenu compte des performances économiques dans le choix de vendre certaines des sociétés acquises pendant les années de forte croissance externe. Ainsi, un contrôleur de gestion d'Ebel évoque les « problèmes » de résultats rencontrés par la filiale de construction de navires méthaniers pour justifier sa mise en vente.

« Le problème en question a fait quelques millions de perte et il n'a pas été anticipé au niveau de la maison mère. » (CDG Ebel)

En dépit de résultats plutôt satisfaisants par le passé, aucune mesure opérationnelle n'a été envisagée suite à cet incident et la solution retenue fut la cession immédiate.

La mise en vente d'une filiale par sa maison mère est d'autant plus probable que ses performances sont faibles et que l'implication opérationnelle des actionnaires est minimale.

C'est une menace pour tous les dirigeants dont l'activité ne délivre pas des résultats conformes aux attentes.

Les maisons mères patrimoniales restent attentives aux risques auxquels les activités de leurs filiales les exposent non seulement au travers de dispositifs de contrôle *ex post* comme le reporting, mais aussi de dispositifs *ex ante*. Une gestion patrimoniale ne fait pas l'économie d'un contrôle étroit des risques financiers liés aux décisions d'investissement par exemple. Les tractations entre BTP et Ebel illustrent ce point.

En dépit de l'autonomie gestionnaire dont disposent les dirigeants de BTP, une « commission des risques » siège chez Ebel et donne son aval pour tous les appels d'offre supérieurs à 2 millions d'Euros. La plupart des grands chantiers internationaux de BTP dépassent ce seuil et donnent lieu à la rédaction d'une « fiche de risques » communiquée à la maison mère. Cette fiche reprend brièvement la nature du projet, détaille les montants engagés, et précise les risques identifiés ainsi que les retours attendus. Aucune règle concernant l'appréciation des différents critères d'évaluation n'est communiquée aux filiales. Ebel dispose donc d'une grande latitude dans son appréciation. Les refus d'accorder aux filiales le droit de poursuivre le projet (aussi appelés « no go ») sont justifiés suivant les cas par le manque d'ambition, l'excès d'optimisme, ou encore par l'inadéquation du projet avec les objectifs stratégiques du groupe. Ces motifs sont perçus comme détachés des contraintes commerciales comme le signale avec véhémence le PDG de BTP :

« Et puis un jour on apprend que finalement on ne doit pas répondre [à l'appel d'offre]. Alors ça c'est la gloire des "mister no go". Ils se fichent du temps perdu ! [...] C'est typiquement l'inverse d'une démarche pro active qui fait qu'on s'intéresse au client, qu'on l'écoute etc. Une approche client ce n'est pas lui dire « no go » la veille du jour de l'offre ! [...] [Ebel] se gargarise de l'approche clients sans les connaître et sans se mettre 5 minutes à leur place.» (PDG BTP)

Les décisions prises par Ebel ne sont cependant pas irrévocables. La direction de BTP peut en obtenir la révision au prix d'une réaction un peu théâtrale de ses dirigeants.

« [Pour poursuivre le projet] il suffit alors de gueuler un coup et de dire 'vous vous foutez de la gueule du monde ? Ce n'est pas sérieux ! Vous allez nous faire « black lister » etc.' » (PDG BTP)

En cas de conflit, le dernier mot ne revient donc pas nécessairement aux échelons supérieurs et l'expertise business peut l'emporter sur l'expertise patrimoniale. Ces passages en force de la part des filiales n'ont d'ailleurs rien d'exceptionnels. Le directeur

adjoint de BTP confirme que les décisions de la maison mère sont régulièrement remises en question :

« Il n'y a jamais eu d'opposition définitive d'Ebel. Leurs analyses de risques se basent juste sur des formulaires. Ils [Ebel] ne sont pas prêts à prendre les décisions. Si vraiment l'affaire est vérolée on le sait nous aussi. Cela se voit et donc on prend la décision avant et on n'en réfère pas à Ebel. » (DGA BTP)

Les décisions sont donc principalement prises par la filiale elle-même qui s'autocontrôle.

Dans un premier temps, les maisons mères tranchent sur des questions dont elles ne perçoivent que le reflet chiffré. Aux arguments opérationnels des dirigeants, les managers du sommet répondent par des arguments en faveur de la sauvegarde des intérêts du groupe et de la mutualisation des risques. L'absence de dialogue fait obstacle à la prise en compte du contexte de chacun des acteurs donnant lieu à une situation déjà décrite par T. Ahrens dans laquelle les managers centraux se tiennent en retrait de l'expertise opérationnelle et où la critique directe des arguments de chacun est rare (1997).

Dans un deuxième temps, la dépendance du centre vis-à-vis de l'expertise gestionnaire des dirigeants de filiales pour poursuivre les objectifs du groupe confère à ces derniers le rôle d'arbitres entre politiques de croissance et limitation des risques. Le « coup de force » de la périphérie est alors très largement orchestré par le sommet. Les managers des maisons mères sont réticents à prendre la responsabilité d'entraver le développement d'activités qu'ils connaissent mal et qui contribuent directement à la réalisation des objectifs économiques. L'intérêt « bien compris » du business prévaut mais la responsabilité du choix incombe au final aux dirigeants de filiales contraints de forcer le passage.

Pour Ebel, revenir sur sa position n'est donc pas l'aveu d'un échec. L'objectif du sommet n'est pas tant d'éviter les risques que de les documenter et de transférer la responsabilité d'un échec sur les filiales. La décision de « no go » rappelle à la direction de BTP qu'elle sera tenue responsable d'une contre-performance avec pour conséquence une éventuelle éviction du groupe. La crédibilité de la menace est d'autant plus forte que la faiblesse des liens de collaboration renforce l'absence de solidarité entre managers des sociétés mères et filles<sup>20</sup>. A mieux y regarder, le conflit fait partie de l'ordre social du régime « patrimonial ». Les

---

<sup>20</sup> Un régime « patrimonial » instaure entre les sociétés une situation proche de celle d'un marché caractérisé par un faible degré d'engagement entre les parties et un climat teinté de formalisme et de suspicion. Une différence réside dans le fait que le moyen de communication privilégié dans le cas du régime patrimonial n'est pas un prix mais le reporting financier.

dirigeants des filiales trouvent néanmoins leur compte dans cette opposition dans la mesure où le système offre des marges de liberté importantes pour conduire leurs activités.

## **2) Le gouvernement de type « gestionnaire »**

A l'opposé du modèle précédent sur le spectre des régimes de gouvernement se trouvent des relations qui témoignent d'une forte implication des managers des maisons mères dans les activités de leurs filiales. Ce type de régime de gouvernement, que nous qualifierons de « gestionnaire », établit des liens étroits entre actionnaires et direction des filiales. Les mécanismes de gestion des risques observés entre Oméga et FDS à l'occasion de la réponse à un appel d'offre en donnent une illustration.

Avant même le lancement des études préalables suite à un appel d'offre d'un grand aéroport européen, la direction d'Oméga s'entretient informellement avec sa maison mère de l'adéquation entre le projet et la stratégie du groupe. Un document reprenant les premières estimations formalisées concernant les aspects logistiques, marketing, financiers et humains est alors rédigé par la filiale et transmis à FDS. Régulièrement, les derniers développements sont soumis à l'appréciation de quelques interlocuteurs ciblés dont fait partie le contrôleur de gestion de FDS.

« Je regarde les dossiers d'investissement avec les hypothèses économiques, juridiques, les risques et opportunités et je donne mon sentiment. » (CDG FDS)

Les retours obtenus à l'occasion de ces échanges sont sollicités par le responsable des investissements chez Oméga :

« Le contrôleur de gestion de FDS a un rôle consultatif et un rôle d'information. Souvent les délais sont courts pour répondre aux appels d'offre, on l'informe donc rapidement. C'est une information informelle avec juste les premiers chiffres et les premières hypothèses. On envoie notre premier draft [brouillon]. [...] On travaille en transparence et on prend en compte ses remarques. » (DGA responsable des investissements chez Oméga)

Le document fait alors l'objet d'allers/retours répétés entre interlocuteurs des deux bords. Bien sûr certains projets ne sont pas menés à leur terme mais cela se sait vite. Quand par le passé Oméga a souhaité acquérir l'enseigne « Nuance », les premiers échanges avec FDS ont montré les réticences du sommet à se diversifier dans le secteur de la gastronomie et le projet fut rapidement abandonné. En revanche, au fur et à mesure des points intermédiaires l'engagement des deux parties en faveur d'un projet est de plus en plus important. Lors des instances décisionnelles, les risques de revirement de position sont minimes et les filiales peuvent compter sur les soutiens acquis en amont. Le directeur en charge du développement chez Oméga déclare « quand le dossier passe au comité de

direction de FDS, il a été transmis quelques semaines plus tôt et il ne s'agit que de le ratifier. »

Formellement, les procédures d'investissement chez Oméga ne diffèrent pas foncièrement de celles décrites dans le cadre du régime « patrimonial ». La temporalité des échanges marque cependant une vraie différence. Les maisons mères sont impliquées très en amont de projets élaborés en commun et pour lesquels il est vain de chercher le moment précis de la décision celle-ci donnant lieu à une succession de validations partielles. Un autre aspect caractéristique du régime « gestionnaire » concerne l'évaluation des performances des filiales par la maison mère. Le niveau de profit ne dit pas tout et les indicateurs retenus dépassent les seules données financières du reporting et tiennent compte du contexte des activités.

Le contrôleur de gestion de FDS explique qu'en cas de décalage entre les résultats d'Oméga et les attentes de FDS, la direction de la filiale n'est pas systématiquement sanctionnée :

« Quand on [Oméga] n'y arrive pas, on tient compte des circonstances et c'est souvent compréhensible. Il n'y a pas de chiffres sacro-saints. » (CDG FDS)

Les performances sont jugées comme le résultat d'une action collective comme en témoigne l'emploi du pronom personnel « on » par le contrôleur de gestion de FDS. Un manager d'Oméga confirme par ailleurs l'implication des managers de FDS dans la gestion.

« Il y a dans notre cas une emprise totale de FDS. Ce n'est pas juste une délégation d'autorité avec une remontée de chiffres. Il y a partout l'empreinte de l'actionnaire. » (CDG Oméga)

Les dirigeants d'Oméga donnent de leurs relations avec leur maison mère une description proche de relations hiérarchiques classiques. L'évaluation repose aussi bien sur la capacité à coopérer que sur les résultats effectifs et c'est par le biais de promotions et de mutations que sont récompensées ou sanctionnées les performances des dirigeants plus que par la vente des sociétés. Le modèle « gestionnaire » de gouvernement se rapproche par bien des aspects de la vision « conventionnaliste » de la firme proposée par P-Y. Gomez (1996). Le profit reste un des indicateurs de l'efficience qui cependant ne se limitent pas aux normes comptables abstraites mais cherchent à apprécier et dégager les comportements et les règles collectives efficaces. L'objet des échanges est de convaincre et faire adhérer les autres interlocuteurs qui participent ensemble à la mise en commun des solutions possibles pour faire un choix.

### 3) La mobilité sur le continuum et les formes hybrides de gouvernement

Les dispositifs mis en œuvre dans les différents régimes de gouvernement apportent des solutions à des problèmes très largement comparables. La maison mère vise dans tous les cas à s'assurer du bon usage de ses ressources au service d'activités profitables et peu risquées. Les mécanismes pour y parvenir varient néanmoins grandement d'un régime à l'autre. Le tableau ci-après en propose une synthèse.

Régimes de gouvernement	Patrimonial	Gestionnaire
Support des échanges	Reporting financier	Echanges opérationnels informels
Objet des échanges	« go » ou « no go »	Construire le projet
Responsabilité de la décision	Clairement attribuée	Partagée
Mode de sanction	Cession de la filiale	Promotion et mutation des dirigeants

Fig.1: Synthèse des régimes de gouvernement

La description de nos deux cas extrêmes (BTP et Oméga) fait ressortir quelques critères qui permettent de décrire la diversité des situations observées. Plus encore que pour classer nos observations de terrain, le continuum s'avère efficace pour étudier la dynamique des relations entre sociétés mères et sociétés filles et comprendre les logiques qui conduisent les maisons mères à faire évoluer les échanges avec leurs filiales. Nous nous attendons en effet à observer ce qui ressort comme une prérogative centrale des maisons mères : la capacité à se mouvoir sur un continuum allant de l'autonomie complète des filiales à leur intégration totale (Catel-Duet, 2007 ; Mintzberg, 1999<sup>21</sup>). Sans avoir à placer avec précision le point de départ et le point d'arrivée des relations entre sociétés mères et sociétés filles étudiées, le continuum

---

<sup>21</sup> H. Mintzberg évoque également un continuum des responsabilités gestionnaires des instances centrales sur un spectre allant d'une gestion financière (achat et vente d'entités) à la gestion opérationnelle complète des activités de production et de commercialisation (1999).



permet de tracer les orientations données aux échanges dans le temps. Nos exemples témoignent de la diversité des cas de figures avec soit un renforcement des relations gestionnaires, soit des relations plus patrimoniales, soit une évolution dans les deux sens suivant les questions abordées. Sur la base des entretiens réalisés se dégagent les dynamiques à l'œuvre par exemple dans les relations entre Oméga et sa filiale Envol.

Les acteurs aux interfaces des sociétés Oméga et Envol signalent un renforcement de l'implication de la maison mère sur les activités de la société de vente à bord. Le contrôleur de gestion d'Oméga en charge de la consolidation témoigne par exemple d'une augmentation sensible au cours des derniers mois de la quantité d'informations recueillies.

« La politique a été pendant longtemps de laisser Envol dans son coin [...] Avant c'était opaque. Maintenant on sait ce qui s'y passe. [...] On ne connaissait pas les résultats, on ne les voyait jamais. [...] Maintenant je suis en contact tout le temps avec eux. » (CDG Oméga)

Cette évolution est également confirmée du côté d'Envol dont le contrôleur de gestion cherche à faire évoluer les pratiques de la filiale.

« En fait on tente d'adopter le plus possible les méthodes d'Oméga ici. [...] Envol était autonome et aujourd'hui on a déjà changé l'approche. » (RAF Envol)

Le poids d'Oméga se fait plus pressant avec une harmonisation accrue des procédures. Le directeur général d'Envol est désormais tenu de s'expliquer personnellement.

« Avant, mon contrôleur de gestion faisait le reporting et je n'en avais même pas une copie. Je n'allais pas à la présentation des résultats et je laissais les financiers discuter entre eux. Cette année ça change un peu. » (DG Envol)

La multiplication des points de contacts marque une empreinte plus marquée de la maison mère dans les activités de sa filiale.

L'exemple précédent témoigne de l'évolution suivie par les relations entre une maison mère et sa filiale avec des échanges plus nombreux, plus complexes, plus gestionnaires entre les représentants des deux sociétés. Il ne s'agit pas d'un cas isolé et les échanges entre Ebel et ses filiales témoignent de la même souplesse.

Un manager d'Ebel signale les changements rapides qui voient une implication grandissante d'Ebel dans la gestion des opérations de ses filiales.

« Ebel se focalisait sur des informations plus financières telles que l'EBIT, l'EBITDA, le résultat net et d'autres indicateurs du type ROCE, Cash [les liquidités], BFR<sup>22</sup> etc. Ces

---

<sup>22</sup> EBIT est l'acronyme de Earnings Before Interest and Tax (résultat avant impôts et intérêts), EBITDA celui de Earning Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (résultat avant impôts,

indicateurs sont toujours importants mais maintenant c'est jugé trop global [...] Jusqu'à il y a peu d'années, il y avait une large autonomie des filiales. » (Manager Ebel)

Notre échantillon de terrains offre également des exemples d'évolutions inverses à l'image des relations entre Elevator France et Usco qui prennent un tour plus patrimonial.

Pour le responsable Elevator France du reporting, l'accroissement des procédures dans ses échanges avec Usco se fait au détriment des relations plus informelles qui existaient auparavant.

« On a beaucoup perdu de pertinence dans les échanges sur des questions qui nous permettaient de comprendre l'activité. Désormais on ne fait que de la comptabilité. Depuis deux ans il y a un changement du contrôle de gestion vers un contrôle comptable. [...] Les 1800 lignes du reporting sont devenues LA référence opérationnelle et la direction des chantiers aux Etats-Unis se sert de ça au trimestre, c'est la base. » (Responsable de la communication financière Elevator France)

Depuis Sarbanes-Oxley notamment, les contrôleurs d'Usco qui participent au contrôle des activités des filiales se concentrent sur le respect des obligations légales qui leur incombent. Selon la formule des contrôleurs de gestion d'Elevator France, ils « cochent les cases » qui valident les différentes étapes d'un contrôle formel exercé sans le souci de comprendre les réalités gestionnaires.

Il n'est pas rare enfin que les relations entre maisons mères et filiales montrent par endroit un caractère plus patrimonial et par d'autre un visage plus gestionnaire. L'évolution des relations ne touche pas uniformément l'ensemble des échanges mais varie suivant les thèmes. Ainsi, en fonction des problèmes abordés, la relation entre Envol et Oméga se situe plutôt du côté « patrimonial » ou plutôt du côté « gestionnaire ».

En dépit du rapprochement initié par Oméga, Envol reste pour une grande part très autonome dans la gestion de ses activités opérationnelles. Les échanges avec la maison mère conservent sur bien des aspects la forme d'un reporting financier suscitant peu d'interactions. Le RAF d'Envol souligne à quel point l'essentiel des informations préparées pour Oméga sont incompréhensibles d'un point de vue opérationnel.

« On reste sur les formats de [Oméga]. On les communique aux [opérationnels] sans que les gens comprennent bien. Pour le Compte de résultat au format Oméga, il y a 15 personnes intéressées. 95% du reporting est fait pour une élite. » (RAF Envol)

---

intérêts et amortissements), ROCE renvoie à Return on Capital Employed (rentabilité des capitaux engagés) et BFR signifie Besoin en Fond de Roulement.

En parallèle, des collaborations étroites traitent néanmoins de quelques sujets ciblés comme le recrutement de personnel ou l'analyse de données. La recherche de solutions sur ces thèmes se fait conjointement avec des interlocuteurs chez Oméga.

« En règle générale, quand j'ai un problème j'appelle le directeur financier d'Oméga. [...] C'est un des meilleurs pros, il sait beaucoup de choses, il est fiable et il bosse. Pour les analyses d'écarts qui n'en finissent pas il peut cadrer les choses, les mettre dans des tableaux, animer et éclairer une situation de chaos. [...] Si je veux recruter 3 personnes pour augmenter les ventes je demande à la maison mère pour savoir si ça vaut le coup. » (DG Envol)

Bon nombre de relations entre maisons mères et filiales relèvent simultanément des deux régimes à la fois. L'existence de régimes hybrides est marquée par des aspects très patrimoniaux et d'autres résolument gestionnaires. Les deux régimes ne sont alors pas confondus dans une approche « cocktail » mais plutôt juxtaposées.

#### **4) Les freins à la conduite des groupes : joint venture et actionnaires minoritaires**

Dès lors qu'une maison mère est amenée à partager ses prérogatives avec d'autres actionnaires la flexibilité des groupes s'en ressent. Les contraintes entraînées par la présence de plusieurs actionnaires ressortent particulièrement clairement des cas de joint venture comme entre Medicaid et Santé SA autour de la société Petcare.

Comme Petcare est détenue à part égale par Santé SA et Medicaid, les orientations stratégiques concernant la filiale nécessitent en pratique l'aval des deux actionnaires. Comme nous l'explique un manager de la filiale, un actionnaire seul ne peut rien décider sans l'accord de l'autre.

« Si les actionnaires ne sont pas d'accord, c'est comme un conflit dans un couple. Il faut trouver un terrain d'entente avec des compromis partout. Nous proposons par exemple les options A, B, C, D, E et F et s'ils sont d'accord sur A, B et C et bien on fait A, B, et C et c'est tout. » (Responsable de la communication financière Petcare)

Le contrôleur de gestion de Santé SA précise qu'une partie importante du travail se déroule directement entre les actionnaires en amont des discussions avec Petcare.

« [Le directeur projets spéciaux de Santé SA] et [le directeur filiales et participations de Medicaid] ne peuvent pas arriver au comité [de direction de Petcare] avec des versions différentes et le découvrir à ce moment-là, cela ferait désordre. Une de nos responsabilités est de discuter avec Medicaid pour aligner nos visions et parler d'une seule voix. [...] On fait pareil sur les plans stratégiques pour obtenir un alignement entre les deux actionnaires. » (CDG Santé SA)

Du fait de l'autonomie réduite de chacun des actionnaires pris isolément, chaque mouvement en vue de faire évoluer ses relations avec Petcare fait l'objet de négociations. Les

actionnaires s'assurent en permanence que rien de ce que fait l'un n'est préjudiciable aux intérêts de l'autre. L'asymétrie de pouvoir entre les actionnaires est si faible qu'elle entraîne des adhérences fortes dans la dynamique des régimes.

Medicaid et Santé SA sont entièrement dépendants l'un de l'autre concernant Petcare. L'ensemble des décisions d'investissement se prend au sein d'instances communes.

« A chaque comité – production, marketing, finance, distribution etc. - il y a des gens de Medicaid et de Santé SA. Chaque fois c'est un triptyque. [...] Je n'envoie rien à un actionnaire qui ne soit envoyé à l'autre. Toute l'information est communiquée aux deux. Depuis 3 ans je n'ai pas envoyé un e-mail à l'un sans l'envoyer à l'autre et je me fais fort de suivre ce principe là. » (Responsable de la communication financière Petcare)

Le directeur financier de Petcare insiste sur le pouvoir incontournable des actionnaires.

« Tout le pouvoir est chez les actionnaires. C'est eux qui décident tout. Personne ne peut décider directement chez Petcare car il faut être sûr que les deux actionnaires seront d'accord. Donc en fait nos dirigeants n'ont que très peu de pouvoirs. » (DAF Petcare)

Entièrement dépendante des arrangements entre ses actionnaires, la direction de Petcare est le relais exécutif des orientations adoptées conjointement au sommet.

La nature des échanges entre la filiale et ses différents actionnaires peut néanmoins varier en fonction des interlocuteurs. Chez Petcare coexistent autant de mécanismes de contrôle *ex ante* des décisions d'investissement que d'actionnaires.

Le responsable de la communication financière envers les actionnaires chez Petcare nous explique les différences dans les rapports avec chacun d'entre eux.

« Il y a des cultures d'actionnaires très différentes. Notre actionnaire américain est une machine à chiffres. N'y voyez rien de critique mais chez Medicaid c'est l'approche chiffrée type MBA à l'américaine et tout passe 'vroutch', dans la machine ! Tout doit être justifié par une Net Present Value<sup>23</sup>. [...] Santé SA regarde comment le projet s'inscrit dans la stratégie et une fois que le principe est acquis ils sont moins pointilleux sur les chiffres. [...] C'est intéressant car [Medicaid et Santé SA] arrivent presque tout le temps à la même conclusion avec des approches radicalement différentes. » (Responsable de la communication financière Petcare)

Des régimes de gouvernement légèrement différents se dessinent au travers des méthodes d'évaluation et de prise en compte des risques privilégiés par les différents actionnaires. Les échanges entre Petcare et Santé SA apparaissent plus « gestionnaires » que ceux entre Petcare et Medicaid.

---

<sup>23</sup> La Net Present Value est une formule qui calcule la valeur créée pour les actionnaires par un investissement.

En dehors des cas limites de joint venture « 50/50 », nos terrains montrent une palette de situations impliquant des actionnaires minoritaires qui contestent la suprématie des maisons mères en dépit de relations de pouvoir asymétriques. Les maisons mères partagent d'autant plus leurs prérogatives quand un actionnaire minoritaire détient une minorité dite « de blocage » (plus du tiers des droits de vote), qui lui confère un droit de veto sur les principales décisions concernant la filiale. Le partage du pouvoir est encore exacerbé quand l'actionnaire détenteur d'une minorité de blocage occupe également un poste de direction dans la filiale comme dans le cas d'Envol.

Le directeur général d'Envol est actionnaire minoritaire de sa société dont il détient 34% des parts. Renforcé par son double statut d'opérationnel et d'actionnaire, il s'oppose régulièrement à la politique de sa maison mère Oméga au sujet des frais de gestion ou des dividendes ce qui donne lieu à des oppositions tendues. Le Directeur Général d'Envol décrit ses échanges avec son principal interlocuteur chez Oméga comme suit :

« [Le DAF d'Oméga] c'est un type avec qui on s'engueule régulièrement [...] Des fois je [le] vois tout rouge et il n'ose pas gueuler car je suis quand même actionnaire [...] Pour les 'management fees'<sup>24</sup> par exemple, je paye un pourcentage du chiffre d'affaires et on veut me faire signer un contrat pour une hausse et moi je ne veux pas signer car je trouve que c'est exagéré. Du coup c'est bloqué. » (DG Envol)

La sortie de crise nécessite dans ce cas l'intervention d'une autorité supérieure dotée de pouvoirs étendus. FDS qui a pris soin de nommer la même personne président d'Oméga et de l'ensemble des filiales d'Oméga, intervient par son intermédiaire pour sortir de l'impasse et trancher au nom de toutes les parties. Le règlement de la question des frais de gestion a ainsi donné lieu à un contrat signé de la même main pour les deux camps.

Le pouvoir de négociation des actionnaires minoritaires ressort également de l'exemple de Fragrance. Depuis la prise de participation d'Orsy dans Fragrance, Oméga se voit contrainte de tenir compte des attentes de ce nouveau partenaire dans la gestion des activités de la filiale.

« Nous avons un point particulier avec Fragrance car notre partenaire est à la fois actionnaire et concédant. [...] Pour gérer cette situation c'est assez compliqué. [...] C'est un peu ce qu'on retrouve à une autre échelle chez Envol avec notre actionnaire minoritaire. » (DAF Oméga)

---

<sup>24</sup> Les « management fees » sont les « frais de gestion » versés par les filiales aux maisons mères pour couvrir les dépenses communes de gestion. Des frais élevés pénalisent le résultat des filiales et donc les dividendes versés aux actionnaires minoritaires au bénéfice de la maison mère qui centralise par ce biais une part plus importante de la valeur créée.

Les managers d'Oméga doivent composer avec des interlocuteurs de poids que ce soit dans leurs rapports avec Envol ou Fragrance.

C'est le statut d'actionnaire qui confère au directeur général d'Envol et aux managers d'Orsy l'assise suffisante pour s'opposer durablement et avec force aux managers d'Oméga de sorte à faire valoir leurs intérêts. C'est également le statut d'actionnaire, mais cette fois sans contre-pouvoir, qui permet à FDS de nommer les présidents des filiales et de sortir de l'impasse. L'équilibre relatif des forces entre actionnaires partenaires ne favorise pas la résolution rapide des conflits et entraîne des blocages durables.

Le groupe Family n'est pas le seul touché par les difficultés liées à la présence de plusieurs actionnaires. L'exemple des relations entre Ebel France et Ronelec est également révélateur du même type de rapports de force dépassés cette fois par la recherche de compromis à renouveler au cas par cas.

Les managers d'Ebel France et de Ronelec sont en conflit permanent sur le partage des coûts et des revenus liés aux contrats signés par leur filiale commune de commercialisation EDR. Avec 51% des parts et aucune alternative crédible à la force de vente de la société EDR, la maison mère Ronelec n'est pas en mesure d'imposer ses intérêts à Ebel France avec qui des accords partiels sont sans cesse renégociés. Le principe retenu dans l'allocation des contrats consiste en effet à attribuer les clients aux besoins énergétiques stables à Ronelec et ceux aux demandes plus volatiles à Ebel qui dispose de centrales au gaz plus réactives. Du fait des comportements imprévisibles et complexes des clients, cette règle générale donne lieu à des requalifications incessantes avec pour enjeu le partage des meilleurs clients et donc des profits entre les différents actionnaires.

L'exemple précédent montre des échanges proches d'une situation de gouvernance mettant aux prises plusieurs actionnaires qui bien que disposant de pouvoirs comparables ne sont pas condamnés à l'immobilisme. Le temps passé aux arbitrages, à la recherche d'arrangements, ainsi que l'instabilité des compromis obtenus traduisent néanmoins la latitude moindre dont disposent dans ce cas les managers des maisons mères.

Sans être le seul, voire même le principal levier de contrôle et de coordination<sup>25</sup>, la détention de capital reste au sein des groupes un élément déterminant du poids des managers

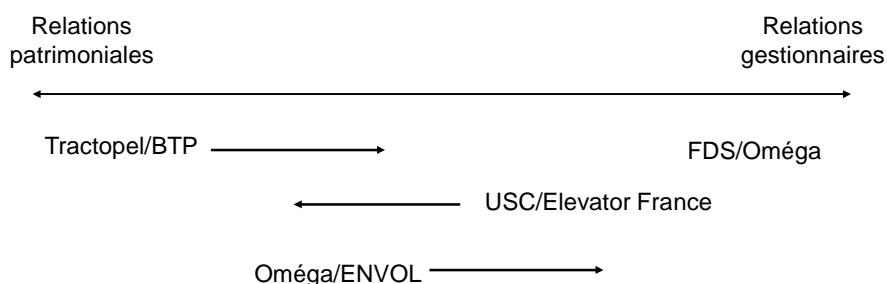
---

<sup>25</sup> En plus du capital, E. Westney (2001) signale le rôle des interdépendances dans la production des biens et des services, le partage des ressources, la circulation d'information et la circulation des hommes comme leviers de contrôle et de coordination des groupes.

des maisons mères (Kraakman, 2001). La latitude dont dispose FDS dans ses relations avec Oméga ne souffre pas par exemple de la présence de deux actionnaires ultra minoritaires avec respectivement 15% et 5% du capital. Ceux-ci se contentent de siéger au conseil d'administration et de percevoir leurs dividendes sans moyen de pression pour pouvoir véritablement intervenir. La capacité d'influence des actionnaires minoritaires est en partie liée à leur poids relatif dans le capital avec comme seuils particulièrement importants la minorité de blocage et la majorité absolue.

## Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre les multiples intérêts poursuivis au moyen des structures de groupes. L'ensemble des observations précédentes souligne l'importance des jeux d'acteurs dans le développement de régimes de gouvernance et de gouvernement. L'accent sera mis par la suite sur l'étude des règles qui encadrent les arrangements entre acteurs des maisons mères et des filiales dans le but de comprendre le travail de gouvernement en pratique. Les interactions qui s'accompagnent de déplacements sur le continuum apparaissent alors comme des objets d'étude particulièrement prometteurs. Plusieurs de nos terrains offrent l'opportunité d'observer la dynamique des relations de groupe dont les mouvements sont résumés dans le schéma ci-après. Celui-ci n'attribue pas aux différents « couples » de sociétés des positions figées mais rend visible l'orientation prise sur le continuum.



*Fig. 2 Dynamiques des relations entre maisons mères et filiales*

A la question « comment les groupes se gouvernent ? » nous pouvons déjà affirmer que la réponse sera dynamique faisant surgir de nouvelles questions telles que « comment tiennent les relations de groupe ? » et « comment évoluent-elles ? ». Les références au terrain faites jusqu'à présent laissent déjà entendre l'importance des documents chiffrés et le rôle des contrôleurs de gestion, des DAF et des RAF dans les échanges entre sociétés. Nous poursuivrons donc notre argumentation par une étude détaillée des pratiques du contrôle de gestion aux interfaces des sociétés des groupes.



## Chapitre III

### Le contrôle de gestion aux interfaces

*At every group level, management accounting outputs are edited at length prior to be circulated to parent companies. Ahead of official financial communications, management controllers bridge the gap between different IS and adapt figures and formulas from one setting to another. Doing so, they ensure the transferability of information without imposing the homogenisation of practices.*

*Everyone in business groups is doing calculations. Exercises organised and run by management accounting teams are nonetheless the only ones widely circulated. Yet, management controllers divide up the audiences and make sure that sets of figures with potentially conflicting contents do not come across all interlocutors. They run several exercises in parallel used in different settings with specific purposes. Surprisingly, no global consistency is required from management accounting figures. Forecasts for example will differ depending on the final recipients (managers, shareholders, tax authorities).*

*Groups are not governed by a central authority but are partitioned into many local arenas with actors dealing with issues on small private forums. The group structure is therefore far from being transparent despite (and because of) the work done for reporting. Management accounting departments in parent companies centralize a huge amount of information over large perimeters but with details that do not reflect the diversity of practices in the periphery.*

*Finally figures have no meaning of their own. Management accounting outputs are common grounds for a few participants to take part into discussions. Conflicting viewpoints are expressed based on charts and figures that are interpreted from different angles. Once actors have access to the scene where figures are discussed, charts and numbers potentially challenge and support all kinds of expertise.*

Dans ce chapitre, les dispositifs de production et de diffusion des informations du contrôle de gestion serviront de clef d'entrée pour observer en détail les échanges entre sociétés. Tout en confirmant la liste des missions confiées aux contrôleurs de gestion avancée par Livian et Sokoloff (2003), à savoir vérifier la véracité des informations, mettre en forme les informations en fonction des interlocuteurs et analyser les informations pour leur donner un sens, nous insisterons sur le rôle du contrôle de gestion dans l'intégration verticale des groupes au contact direct avec les interlocuteurs des différentes sociétés. La première partie du chapitre sera consacrée au contrôle de gestion comme instrument de calcul économique utilisé comme dispositif de mise en alerte mobilisé aussi bien par les détenteurs du capital que par les dirigeants des filiales. La deuxième partie sera consacrée à la circulation des chiffres du contrôle de gestion comme ciment des groupes. Nous montrerons comment les collaborations inter-sociétés autour des exercices du contrôle de gestion contribuent à l'intégration effective des entités d'un groupe. Nous aborderons à cette occasion le rôle central de l'outillage gestionnaire ainsi que celui des contrôleurs de gestion garants du bon déroulement des exercices et de la qualité des données en circulation. Enfin, nous conclurons ce chapitre en présentant le contrôle de gestion comme un dispositif mêlant interprétation et jugement. Nous définirons la notion de « discours informé comptablement » comme l'action de rapprocher et d'étayer des éléments chiffrés par des connaissances opérationnelles de terrain et inversement en vue de comprendre la situation économique d'une activité. Nous verrons que ce type de discours est le principal support des échanges entre managers des maisons mères et dirigeants des filiales dans un but de contrôle, de partage des connaissances, et d'exploration des pratiques.

## ***A - Le contrôle de gestion comme instrument de mesure***

Le contrôle exercé par les maisons mères sur les performances de leurs filiales repose sur la confrontation régulière des états réels avec les prévisionnels et les historiques<sup>26</sup>. Le reporting génère alors chaque mois des masses importantes d'informations que les managers des maisons mères reconnaissent volontiers ne pas être en mesure d'étudier en détail (1800 lignes de chiffres sont transmises chaque mois par Elevator France à Usco, 100 pages transitent

---

<sup>26</sup> La notion d'historique comme composante du reporting fait référence aux chiffres réels des périodes antérieures. Les « réels » d'un jour sont les « historiques » des exercices suivants et permettent d'apprécier les évolutions entre des périodes (mois, trimestre, année) comparables.

d'Oméga vers FDS, autant sont envoyées par Ronelec vers Ebel). Nous verrons comment les données du reporting contribuent à la mesure de la performance économique des filiales avant d'aborder les dispositifs qui permettent aux maisons mères d'exercer un contrôle ciblé sur les activités périphériques.

### **1) La mesure de la performance économique**

Toutes les maisons mères étudiées s'intéressent au reporting et plus particulièrement aux écarts entre les résultats anticipés et ceux effectivement atteints pour juger des performances accomplies. Autrement dit, l'analyse des écarts revient dans les groupes à comparer les « abrégés du vrai » que sont les chiffres réels aux « abrégés du bon » que sont les prévisions et les historiques (Berry, 1983) afin d'établir les contributions de chacun au regard des données escomptées<sup>27</sup>. Disposés côte à côte sous forme de tableaux, l'usage combiné des exercices réels, historiques et prévisionnels contribue au suivi des performances des filiales et permet aux destinataires d'embrasser du regard l'ensemble des données chiffrées et de faire ressortir rapidement les différences (Kalthoff, 2002).

Au stade de l'interprétation des écarts, quand il s'agit de donner un sens aux variations constatées, les pratiques observées prennent des formes très variées. Un premier cas de figure assimile l'analyse des écarts à un exercice d'enquête qui vise à identifier les événements qui expliquent la différence entre chiffres étalons et réels. Les contrôleurs de gestion remontent alors aux éléments opérationnels à l'origine des transactions comptables « réelles » et les comparent aux hypothèses retenues par exemple lors de l'élaboration des prévisions. Cette analyse correspond à ce que Vollmer qualifie de « consommation » des chiffres (2007) qui consiste à comprendre les données chiffrées comme des « symptômes » permettant de révéler des éléments autrement passés inaperçus. C'est ce travail qui permet d'attribuer l'origine des variations observées à l'action des dirigeants et de leurs équipes ou bien à d'autres facteurs souvent extérieurs à l'entreprise. L'appréciation du travail d'Oméga par FDS en donne un bon exemple.

Selon le contrôleur de gestion de FDS, l'appréciation des performances d'Oméga n'est possible qu'après un travail d'analyse des écarts approfondi au regard des spécificités des

---

<sup>27</sup> Ce dispositif est très proche de l'origine du terme « contrôle » dont une étymologie est « contre-rôle » en référence aux rouleaux d'écritures de référence auxquels étaient comparés les autres rouleaux pour s'assurer de leur exacte correspondance (Beniger, 1986).

activités de la filiale. Des facteurs incontrôlables affectent les résultats de la société et ne doivent pas être imputés aux dirigeants. En effet, comme la redevance versée chaque mois à Orsy est fonction du trafic passager, la croissance du chiffre d'affaires d'Oméga ne se traduit pas mécaniquement par une hausse des bénéfices pour peu que le volume des passagers en transit augmente plus rapidement que les ventes.

« Dans le 'travel retail' [distribution pour voyageur], entre un russe et un français on a un facteur 10 de dépense en fonction des produits. [...] La redevance qu'on paye est par passager, on peut donc être bon sur le chiffre d'affaires et se prendre un problème sur la redevance. » (CDG FDS)

Ainsi, si le nombre de passagers français augmente plus vite que celui des russes, ceci peut expliquer le fait que la société n'ait pas atteint ses objectifs.

L'appréciation par FDS des résultats d'Oméga tient compte de l'évolution des nationalités des passagers, mais aussi d'autres facteurs comme les variations relatives des taux de change des principales devises, du turn-over des hôtesse de vente, des travaux en cours sur les différents terminaux, du déclenchement de la guerre en Irak ou encore des incidents exceptionnels comme l'effondrement du terminal E. La démarche des maisons mères vise à comprendre l'origine des écarts qui sont tolérés dès lors qu'ils sont justifiés. L'évaluation des performances est alors plus fine qu'une simple comparaison entre historiques et réels. La pertinence des données mobilisées est régulièrement remise en question à l'image des mesures étalons (historiques ou prévisionnels) qui font l'objet de critiques relatives aux hypothèses qui les soutiennent. Il est par exemple commun de reprocher aux prévisions d'avoir été bâties sur des scénarii irréalistes et de critiquer les données historiques qui ne tiennent pas compte des évolutions récentes de l'entreprise et du secteur.

D'autres relations témoignent d'un deuxième cas de figure dans lequel l'analyse des écarts suscite très peu d'échanges entre sociétés mères et filles. Les indications données par le sens et l'ampleur des écarts sont alors considérées « comptant ». L'absence de prise en considération des circonstances opérationnelles par le sommet justifie l'application de mesures simples telles que celles prises par Usco en réaction aux résultats d'Elevator France.

Un contrôleur de gestion d'Elevator France décrit la réaction d'Usco quand les performances de la filiale ne permettent pas au groupe de satisfaire ses engagements.

« Les Etats-Unis [Usco], ils s'en foutent de l'ascenseur, on pourrait vendre n'importe quel autre produit, ils ne regardent que l'impact sur le cours de l'action. [...] Si ça ne se passe pas bien, les incentives [bonus] des patrons sont supprimées. » (CDG Elevator France)

Usco ne cherche donc pas à connaître les circonstances opérationnelles à l'origine des performances de ses filiales. Les écarts entre les chiffres historiques ou prévisionnels et ceux réalisés sont néanmoins analysés par les équipes d'Elevator France qui en cherchent les causes en étudiant le détail des activités :

« On descend au fur et à mesure dans le détail pour trouver où ça ne se passe pas bien et cela jusqu'au dernier échelon. [...] Il peut s'agir d'un problème comptable qui sera résolu de fait le mois suivant, d'un vendeur qui a démissionné [...], d'une vente qui se fait avec un mois de décalage par rapport aux prévisions etc. » (CDG Elevator France)

Le langage des chiffres suffit à Usco pour apprécier les performances de sa filiale mais Elevator France suit de près l'origine opérationnelle des écarts pour son propre compte.

En différents endroits d'un même groupe, l'évaluation des performances s'oriente donc soit vers un contrôle basé sur des critères financiers ignorants du contexte soit vers une appréciation des résultats des filiales faite d'échanges « gestionnaires » entre les acteurs.

C'est parce que les écarts calculés par le contrôle de gestion sont interprétés comme les témoins des performances de chacun que ces chiffres sont importants aux yeux des dirigeants. Les directions de filiales s'intéressent d'autant plus aux données numériques qu'elles s'attendent à ce que les échelons supérieurs en fassent autant. La question du gouvernement des filiales dans les groupes paraît alors « réduite » (au sens que donne A. Abbott au terme (1988 : 98)) à un problème de contrôle de gestion qui consiste pour les maisons mères à fixer des objectifs chiffrés et à contrôler *ex post* les performances des dirigeants. Le reporting a alors pour effet de créer les conditions d'un intérêt largement partagé pour les états du contrôle de gestion. Managers opérationnels et dirigeants de filiales soignent la représentation de leurs contributions économiques aux résultats du groupe. C'est par exemple le cas des managers d'Elevator France très conscients d'être évalués au travers des représentations que donne le contrôle de gestion de leurs activités.

Un contrôleur de gestion d'Elevator France souligne l'attention portée par les managers opérationnels à leurs résultats.

« Je suis toujours surpris mais nous avons [chez Elevator France] une forte culture de résultats. [...] Il y a vraiment des efforts énormes avec des gens en fin d'année qui sont à bout, stressés, et qui se disent 'on va leur montrer qu'on peut y arriver.' » (CDG Elevator France)

Les responsables d'exploitation d'Oméga témoignent aussi des efforts consentis afin de donner la meilleure image possible de leur travail.

« En ce qui concerne les prévisions, c'est important d'être le plus proche possible de ce qu'on va réaliser. Le but est de coller à la réalité. C'est une satisfaction pour moi et cela

montre que je connais mon business.» (Responsable d'exploitation Alcool Orly, Aéroshop)

« J'estime que j'ai une fourchette d'environ 2% pour qu'un estimé soit réussi, sinon ça veut dire qu'on s'est trompé [...] Chercher à ne pas se planter [par rapport aux prévisions], c'est ça qui me motive, me conduit tous les jours du mois à regarder le budget. Si on n'est pas en ligne avec le budget, on se demande ce qu'on a mal fait. » (Responsable d'exploitation Parfum Orly, Aéroshop)

En résumé, les techniques et les méthodes du contrôle de gestion sont largement comparables d'un terrain à un autre et incitent partout managers et dirigeants à prêter attention aux chiffres les concernant. Les usages qui sont faits de ces informations sont néanmoins clairement différenciés et reflètent la diversité des relations entre maisons mères et filiales.

## **2) Le contrôle de gestion comme signal d'alerte**

Le contrôle de gestion a la particularité de ne pas s'exercer en continu. « Historiques » et « prévisionnels » sont rapprochés des données « réelles » à intervalles de temps réguliers pour permettre un suivi mensuel, trimestriel et annuel des performances. Un aspect du contrôle de gestion repose donc sur une mécanique qui consiste à traiter une quantité importante d'informations pour faire ressortir les écarts. Face au volume des données disponibles, contrôleurs de gestion et managers des maisons mères adoptent alors des processus de sélection des éléments pertinents et accordent une attention « par exception ». Le choix des points retenus comme importants n'est pas aléatoire. Parmi les écarts, certains sont susceptibles de remettre en question la confiance de la maison mère dans la direction des filiales quand d'autres portent sur des dimensions plus anecdotiques. La définition de l'exception résulte d'au moins trois processus de mise en alerte : l'ampleur des variations, les incohérences et les éléments récurrents d'attention.

### **L'ampleur des variations**

Plusieurs maisons mères de notre panel ont établi des montants seuils au-delà desquels les circonstances des variations entre prévisions et réalisé doivent être explicitées par la direction des filiales. L'ampleur des variations fait ressortir de la masse des données celles justifiant une attention particulière.

Le responsable de la communication financière d'Elevator France produit chaque mois un document expliquant en détail les raisons des principaux écarts.

« On envoie un fichier Excel pour expliquer les variations supérieures à plus ou moins 1 million de dollars ou 5% [par rapport aux prévisions]. Comme ça ils [Usco] se rassurent mais pour nous c'est très lourd. [...] Quand ils posent une question c'est toujours au sujet

d'une variation. Ce qu'ils veulent savoir c'est s'il s'agit d'un risque durable et si c'est grave. » (Responsable communication financière Elevator France)

Par anticipation, les variations en passe de franchir les seuils limites font alors l'objet d'enquêtes préalables internes à la filiale à l'image de celle menée par les équipes d'Elevator France pour expliquer l'augmentation des frais d'essence :

« Toutes les variations importantes sont analysées et parfois on trouve des erreurs. [...] On voit par exemple qu'on paye 40% d'essence en plus que l'année dernière. C'est supérieur à l'évolution du prix du baril de pétrole qui n'explique que 20%. On se rend compte alors que cela fait un moment qu'on ne récupère plus la TVA sur l'essence! Au bout de quelques mois on aurait pu avoir la question des Américains<sup>28</sup>. » (Responsable communication financière Elevator France)

Les mécanismes d'alerte en place au sommet sont dupliqués à un niveau plus opérationnel avec des seuils moins élevés. Les dirigeants opérationnels cherchent ainsi à prendre des mesures correctives en vue d'atteindre leurs objectifs. Les écarts font alors l'objet d'un usage de gestion comme l'indique un directeur régional d'Elevator France qui a régulièrement recours aux fichiers du contrôle de gestion :

« Ils [les contrôleurs de gestion] travaillent avec des énormes fichiers Excel. Cela nous permet de piloter les écarts : ce n'est pas compliqué. [...] On sait où appuyer, plutôt sur les marges ou plutôt sur les volumes. » (Directeur Elevator France)

L'importance des variations est donc un mécanisme d'alerte mobilisé aussi bien par les maisons mères que par la direction des filiales et les opérationnels. L'attention portée à ces données au sommet se répercute à tous les niveaux. Les responsables dont les activités font l'objet d'un reporting s'efforcent de prévenir et de minimiser les variations de leur mieux. De manière explicite ou non, toutes les maisons mères étudiées ont recours à des paliers en deçà desquels leur attention n'est attirée qu'en dernier ressort. Rares sont celles cependant dont l'attention repose uniquement sur une approche aussi mécanique des données.

### **Les incohérences**

Tous les destinataires d'informations du reporting cherchent dans les éléments chiffrés la confirmation de leurs anticipations. Nombreux sont ceux qui se penchent sur les chiffres dissonants par rapport à leurs dernières estimations informelles même quand ceux-ci sont proches des prévisions initiales. Les managers de maisons mères s'inquiètent ainsi par exemple des écarts traduisant des évolutions contraires aux connaissances qu'ils ont des

---

<sup>28</sup> Les frais d'essence ne sont qu'une composante des frais de fonctionnement communiqués à Usco. La variation de 40% du prix ne s'est donc pas encore traduite par un dépassement de l'agrégat « frais de fonctionnement » supérieur à 5%.

activités au travers de réunions, d'échanges ou de leur expérience personnelle du secteur. Des écarts surprenants de faible ampleur suscitent autant d'attention que des variations importantes mais attendues.

La plupart des managers de maisons mères disposent d'autres sources d'informations sur les activités de leurs filiales que les chiffres du contrôle de gestion. C'est le cas par exemple du directeur financier de Petcare qui, avec une vision assez large des activités des sociétés sous sa responsabilité, s'estime capable de valider rapidement la plausibilité des données du reporting au regard des éléments obtenus par ailleurs :

« Un bon directeur financier, quand il reçoit les comptes il peut dire 'OK, c'est ce à quoi je m'attendais'. Pour cela il valide juste quelques points. On sait ce que l'on attend en fonction des événements clefs du mois et on regarde si on les retrouve dans les comptes. » (DAF Petcare)

C'est quand les chiffres du reporting ne sont pas conformes aux anticipations que des informations complémentaires sont demandées.

Les connaissances acquises précédemment dans le cadre du contrôle de gestion sont également susceptibles d'orienter l'attention des maisons mères. Le contrôleur de gestion de Santé SA insiste, par exemple, sur le fait qu'il contrôle dans la durée la cohérence des informations recueillies d'un exercice à l'autre :

« Mon rôle n'est pas de singer le contrôle de gestion de Petcare. Je reçois de l'information et j'en fais une analyse critique. [...] Je vérifie que tout est en ligne avec les budgets précédents et avec tout ce qui a été raconté à ce jour. » (CDG Santé SA)

Le regard historique que portent les destinataires du reporting aux données a un impact sur la gestion que font les filiales de leurs informations. Le directeur financier de Petcare signale ainsi que « la dernière chose qu'on veut c'est de communiquer quelque chose qui ne soit pas cohérent avec le passé ou bien avec ce qu'on dit de la situation actuelle ». Un moyen pour les filiales de prévenir les incohérences au sommet est de tenir au courant leurs interlocuteurs des maisons mères des événements marquants sans attendre les dates du reporting. Chez Oméga par exemple, le directeur administratif et financier communique régulièrement à son homologue de FDS des éléments opérationnels.

« Je pose des questions pour m'assurer de la cohérence [des chiffres] avec les évolutions et les tendances différentes. [...] Je fais alors le tri entre ce qui va de soi et ce qu'il faut remonter tout de suite à FDS pour éviter les surprises de dernière minute. » (DAF Oméga)

Diffuser des informations opérationnelles permet d'éviter les surprises aux managers des maisons mères et de limiter ainsi les questionnements.



Repérer des incohérences nécessite une connaissance fine et actualisée des opérations. Ce système d'alerte concerne alors en premier lieu les managers dotés d'une connaissance intime des activités et les maisons mères étroitement impliquées dans les activités de leurs filiales.

### **Les éléments récurrents d'attention**

Le recours aux variations et aux incohérences permet aux maisons mères d'exercer un contrôle ciblé en dépit de la grande quantité d'information disponible. Aux éléments remarquables mis en avant par ces deux processus s'ajoute une dernière forme de mécanisme à l'origine d'une attention cette fois systématique. Les maisons mères retiennent communément un nombre restreint d'indicateurs qui font l'objet d'un suivi quelles que soient les circonstances. La liste des indicateurs concernés est clairement communiquée aux dirigeants ou ressort de l'attention récurrente dont ils font l'objet.

Le contrôleur de gestion de FDS dresse la liste des quelques indicateurs concernant Oméga sur lesquels lui et les directeurs de FDS se renseignent à chaque exercice :

« On suit toujours le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation et le cash évidemment. [...] Les autres lignes les plus surveillées dépendent des objectifs de communication du groupe Family [...] comme par exemple le ratio « résultat d'exploitation sur chiffre d'affaires » : on sait que dans notre activité les meilleurs font tant et il faudrait qu'on les rattrape tous en quatre ans. » (CDG FDS)

Ce contrôleur de gestion nous signale par ailleurs que cette liste est commune à toutes les filiales de FDS et qu'elle n'est pas sujette à des changements fréquents. Trois des quatre indicateurs (chiffres d'affaires, résultat d'exploitation et liquidités) ont à sa connaissance toujours fait l'objet d'un suivi attentif, le quatrième plus récent a été mis en place pour une durée minimum de quelques années.

Un contrôleur de gestion d'Elevator France nous indique que toutes les filiales du groupe américain s'engagent « sur 5 éléments qui sont les 'sales' [ventes], le profit, le 'cash flow' [flux de trésorerie], le 'working capital' [besoin en fond de roulement] et les commandes neuves. »

Ces éléments récurrents d'attention se distinguent par le fait qu'ils sont à la fois stables, partagés et qu'ils constituent ainsi une base commune d'éléments de contrôle incontournables à l'échelle des groupes.

### **L'usage combiné des signaux d'alerte**

Les variations, les incohérences et la liste des éléments récurrents d'attention orientent l'objet des échanges entre les managers des maisons mères et la direction des filiales. Les

trois mécanismes de mise en alerte décrits précédemment sont des outils simples dont l'usage combiné donne aux relations entre sociétés mères et sociétés filles un caractère complexe. L'usage en parallèle des différentes options donne les moyens d'un contrôle sur mesure aux maisons mères dont les managers apprécient avec une certaine latitude l'opportunité de creuser ou non les pistes offertes par le contrôle de gestion.

Chez Santé SA le contrôleur de gestion en charge du suivi des performances de la filiale Petcare nous décrit les différentes étapes de l'interprétation des chiffres du reporting. Les informations transmises par Petcare sont d'abord analysées au regard de critères entièrement quantitatifs.

« Le contrôle est tout d'abord assez basique. On reçoit les informations et on compare avec le budget. On fait des analyses mécaniques avec le réel cumulé à ce jour, le reste à faire pour la fin du trimestre ou de l'année. Les comparaisons sont mécaniques et même assez bestiales. » (CDG Santé SA)

Dans un deuxième temps, des échanges plus poussés sont tissés avec un interlocuteur chez Petcare pour répondre ensemble aux principaux écarts constatés lors de la première phase. A ce stade, Santé SA cherche à comprendre les activités de sa filiale en détail.

« On regarde les écarts et on contrôle la vraisemblance [des raisons avancées] avec le responsable financier de Petcare. » (CDG Santé SA)

Le recours aux différents dispositifs d'alerte ne suit pas nécessairement un ordre chronologique strict. Les maisons mères mobilisent même plutôt tous les mécanismes de front pour ne retenir que les principaux éléments révélés par chacun d'entre eux. Même au sein des éléments « remarquables » au titre des mécanismes décrits précédemment, tous ne font pas l'objet d'une attention particulière. Les acteurs en position de faire le tri parmi les valeurs afin de n'en retenir que quelques-unes jugées pertinentes ont une influence déterminante sur la nature des échanges. Ceux-ci ne jouissent cependant pas d'une complète liberté. En temps contraint, le bon sens gestionnaire pousse par exemple à l'analyse approfondie des écarts les plus saillants avec en priorité les mouvements inattendus (*a fortiori* défavorables) d'ampleur importante et portant sur des indicateurs centraux. Dès lors que certains des signaux d'alerte sont au vert, souvent les managers du sommet ne conduisent pas d'investigations poussées et se concentrent sur d'autres sujets. Ainsi les écarts importants de liquidités entre les prévisions et les réels chez Petcare n'entraînent pas de réaction. Il ne s'agit en effet plus vraiment d'une surprise et ce n'est pas un élément récurrent d'attention (contrairement au profit par exemple).

Le DAF de Petcare évoque les difficultés récurrentes de ses services pour améliorer la précision des prévisions de cash flow.

« Aujourd’hui dans notre schéma, tout est tourné vers la prévision sur laquelle nous avons un problème de crédibilité. Bien sûr, le cash est un indicateur et la mode américaine est très portée vers les prévisions au centime tous les trimestres. Chez Medicaid il y a la notion qu’il faut que la prévision soit juste au centime près ! C’est vrai qu’on a jamais été très bon là-dessus. [...] D’un autre côté nous sommes une société très très très rentable. Du coup il n’y a quand même pas vraiment de tensions avec les actionnaires.» (DAF Petcare)

La pression des actionnaires, et notamment de Medicaid, ne se fait pas ressentir malgré les écarts répétés et importants. Une explication réside dans le fait que la société obtient malgré tout des résultats très satisfaisants. Le lien entre l’attention portée au reporting et l’incertitude sur les performances est ici clairement perceptible. La pression exercée sur le reporting est plus faible du fait de la régularité des excellentes performances de la filiale.

Pour H. Bouquin, le contrôle de gestion sert de signal d’alerte qui permet « aux managers de niveau supérieur de se concentrer sur les questions stratégiques [...] tout en gardant l’œil sur les actions déléguées » (2004 : 22). L’exercice d’un droit de regard d’une société sur une autre passe par le travail des contrôleurs de gestion qui établissent les informations nécessaires et les communiquent aux échelons supérieurs.

## ***B - Le contrôle de gestion comme instrument de communication***

L’objet de cette sous-partie est de montrer comment les dispositifs du contrôle de gestion équipent les échanges d’informations entre maisons mères et filiales. L’accent est mis sur les outils et les procédures supports des relations entre dirigeants et actionnaires. Nous précisons le rôle des contrôleurs de gestion dans l’articulation des données disponibles et leur distribution auprès des différents destinataires.

### **1) Le contrôle de gestion gardien de la prolifération raisonnable des données**

Nous constatons sur nos terrains un foisonnement considérable de données numériques en parallèle des exercices du reporting. Les cas d’Elevator France et d’Oméga montrent que des opérationnels à tous les niveaux disposent d’informations plus ou moins clandestines dont ils font usage dans leurs activités de management.

Au cours de nos visites sur les sites régionaux d’Elevator France, nous avons pu constater que des reportings locaux viennent s’ajouter aux informations reçues du contrôle de

gestion. Un directeur régional adjoint dresse la liste des données qu'il suit personnellement :

« Il [le contrôleur de gestion central] sort donc des tableaux de bord par agence. Moi, je rentre plus dans le détail. [...] Toutes les semaines je fais un tableau pour les chefs d'agence et les contremaîtres, sans quoi ils n'ont pas une vision globale de leurs indicateurs. [...] Nous avons un deuxième tableau pour la maîtrise qui nous permet d'animer les responsables techniques chaque semaine.» (Directeur régional adjoint Elevator France)

Ces données présentent le grand avantage d'être construites « sur mesure » et mobilisées « à la demande » pour des projets locaux de contrôle et d'incitation.

Les responsables d'exploitations d'Oméga puisent quant à eux par exemple directement dans le logiciel SAP des informations pour évaluer les performances de leurs vendeurs. Ils élaborent alors leurs propres données de suivi à l'image du responsable des ventes parfums/cosmétiques qui a construit au cours des années un système de management par objectif tenant compte d'éléments spécifiques aux parfums pour la centaine de vendeuses sous sa responsabilité.

La production de chiffres n'est donc pas entièrement aux mains des contrôleurs de gestion. En élargissant la focale à l'ensemble des documents chiffrés produits dans les groupes, le contrôle de gestion apparaît même comme une instance de calcul parmi d'autres. L'éclatement des activités de calcul pour des usages pas toujours personnels favorise l'apparition de formules et de définitions multiples pour des notions aussi communes que les « coûts moyens », le « chiffre d'affaires » ou encore le « résultat net ». La multiplicité des grammaires locales est alors une menace pour la clarté des échanges comme le montre l'exemple de Petcare.

Chez Petcare plusieurs définitions du chiffre d'affaires ont cours. Certains entendent par « chiffre d'affaires » les ventes réalisées avec les grossistes, d'autres ne tiennent compte que des ventes aux clients finaux, d'autres encore corrigent ces données du montant des marges arrières. Chaque formule répond à une situation opérationnelle particulière. Une seule définition du chiffre d'affaires est néanmoins retenue quand il s'agit de communiquer des informations aux actionnaires. L'harmonisation entre les versions différentes est réalisée par un contrôleur de gestion :

« Je contrôle la cohérence de l'information et j'évite tout malentendu car c'est très très vite fait. Des définitions il en existe 25 différentes. Quand je demande un chiffre d'affaires je reçois quatre chiffres différents car dans un cas c'est chez les vétérinaires, l'autre c'est chez les grossistes, chez les clients finaux etc. Il faut être bien clair sur la définition et il faut bien contrôler. Toute la communication pour les actionnaires passe par

moi aujourd'hui. C'est sain et efficace. Les autres contrôleurs de gestion ne sont pas en contact avec les actionnaires. [...] Si on ne canalise pas l'information on est dans des difficultés extrêmes pour assurer la cohérence des informations et cela crée des malentendus. » (Responsable communication financière Petcare)

Les maisons mères confient à un nombre restreint d'agents le soin des interactions entre sociétés. Sur tous nos terrains, cette mission d'intermédiaire est assurée par un contrôleur de gestion. Santé SA ne fait pas exception à la règle :

« Les fonctions [de Santé SA] impliquées [avec Petcare] interagissent par notre intermédiaire. C'est nécessaire car si on laisse se développer des relations sauvages c'est rapidement la cacophonie. » (CDG Santé SA)

La présence d'interlocuteurs clairement identifiés, au fait des échanges passés et des conventions en usage, est primordiale pour permettre d'éviter les malentendus.

La diffusion d'informations chiffrées au-delà de leur environnement immédiat de production n'est donc pas libre. Les valeurs calculées localement ne sont pas relayées sans l'aval de contrôleurs de gestion qui s'efforcent de maîtriser la circulation des données. Les contrôleurs de gestion jouent alors le rôle de « douaniers » qui garantissent que les informations échangées entre les sociétés respectent des méthodes et des définitions partagées. Ce rôle de filtre régule le volume des informations et réduit les incertitudes relatives aux contenus. Une conséquence est que l'ensemble des échanges entre maisons mères et filiales est accaparé par les contrôleurs de gestion non seulement chez Petcare mais aussi chez Elevator France, Ebel, ou encore Family.

Les employés Elevator France en contact avec Usco sont très peu nombreux. L'ensemble des données chiffrées transite par le département communication financière, émanation du contrôle de gestion, où deux personnes assurent l'interface avec la maison mère américaine comme nous l'explique le responsable du binôme :

« Notre fonction est la concentration de l'ensemble des informations. Elles ne viennent pas juste de la comptabilité, mais aussi du marketing, de la DRH, des usines, de la qualité etc. C'est moi qui envoie le tout à J+3 aux Etats-Unis. [...] Il n'y a pas d'autre mode de transmission de données vers les Etats-Unis. On a sensibilisé les acteurs de l'entreprise depuis quatre ans et on a un seul système : tout passe par Hypérion. Tout passe par cette base de données unique et on annule les fichiers Excel car sinon on a deux mesures et aucune n'est juste. » (Responsable communication financière Elevator France)

Elevator France a volontairement limité à un seul logiciel les instruments de transmission des données vers les Etats-Unis. La maîtrise des droits d'accès aux outils informatiques permet alors d'accroître le contrôle des données communiquées en assurant à quelques-uns le monopole des échanges.

Tous les contrôleurs de gestion ne sont pas directement en contact avec la maison mère. Chez Oméga, les contrôleurs de gestion des filiales expliquent qu'ils font valider leurs calculs par la direction du contrôle de gestion qui « concentre les informations pour ne pas que cela se disperse dans tous les sens ». Les données financières à destination de FDS transitent par le directeur financier et son adjoint :

« Nous, on remonte tout à notre DAF et à son adjoint et on reste à leur service pour [gérer] la relation entre FDS et Oméga. » (CDG Oméga).

Du fait des très nombreux échanges entre la maison mère FDS et sa filiale, des arrangements sont trouvés entre les contrôleurs de gestion d'Oméga et le DAF pour alléger par moment cette contrainte. Il arrive que ce dernier n'assure plus un contrôle systématique des flux d'informations mais il est tenu systématiquement en copie des courriels et des dossiers communiqués à la maison mère. Les contrôleurs de gestion avec une certaine expérience sont alors laissés juges d'attirer éventuellement l'attention de leurs supérieurs avant de transmettre des données qu'ils estiment pouvoir être sensibles. La règle est ainsi adaptée pour ne pas pénaliser la réactivité des échanges.

Quant à la communication entre Ebel et BTP, elle est l'apanage de la direction générale et du directeur financier qui tiennent les ingénieurs à distance :

« On évite de mettre l'ingénieur en première ligne avec l'actionnaire de peur qu'il dise des bêtises. [...] En général [les échanges] c'est le rôle du directeur financier ou de la direction générale ou des deux. » (DAF BTP)

Un même constat s'impose sur tous les terrains : le nombre des interlocuteurs de la maison mère dans les filiales est délibérément limité à quelques personnes seulement qui gardent la main sur les échanges de données chiffrées. Différents dispositifs comme le contrôle des licences et la nomination d'interlocuteurs « agréés » sont mis en œuvre pour isoler les données officielles des chiffres potentiellement « parasites ».

La concentration des experts du chiffre et des outils de gestion au sein d'instances du contrôle de gestion soigneusement reliées entre elles, ne va pas sans rappeler la notion de « centre de calcul » définie par M. Callon et F. Muniesa (2004). Comme les sociétés des groupes sont tenues de se doter de logiciels et de personnels qualifiés pour assurer la production et la consolidation de leurs comptes, l'ordonnancement des échanges dans les groupes calque généralement l'organigramme juridique. Les échanges canalisés le long des réseaux techniques et humains du contrôle de gestion suivent alors les grandes lignes du découpage juridique. Les contrôleurs de gestion des maisons mères disposent alors d'informations collectées auprès de centres de calcul détachés que sont les contrôleurs de

gestion des filiales. En plus de capacités de calculs supérieures, le centre bénéficie de connexions privilégiées, notamment avec les échelons encore supérieurs, qui renforcent les asymétries de pouvoir en sa faveur. Les « configurations algorithmiques<sup>29</sup> » confèrent alors aux managers des maisons mères un accès privilégié à la fois aux résultats des entités périphériques et aux oreilles des organes centraux.

L'importance des contrôleurs de gestion des maisons mères comme organisateurs des échanges ressort d'autant plus clairement quand ces derniers ne parviennent pas à prévenir la diffusion de jeux de chiffres concurrents. En cas d'échec, l'apparition de plusieurs pôles de contrôle de gestion légitimes menace la qualité des échanges. Petcare offre sur ce point un exemple tout à fait remarquable de contrôleurs de gestion en concurrence pour capter l'attention des maisons mères.

Au sein de Petcare le département « manufacturing » (production) dispose depuis toujours de son propre service de contrôle de gestion. Bien qu'indépendant du contrôle de gestion central de Petcare, les données du manufacturing ont pendant longtemps transité par la direction financière au siège avant d'être communiquées aux actionnaires. Depuis peu, des représentants des actionnaires assistent aux comités de pilotage « manufacturing ». A cette occasion des chiffres du contrôle de gestion « manufacturing » sont directement transmis aux actionnaires. Le responsable du contrôle de gestion de Petcare nous explique les conséquences de ces « fuites ».

« La fonction manufacturing n'a jamais bougé. Ils ont toujours eu leur propre contrôle de gestion. [...] C'est facile pour eux d'avoir leurs propres indicateurs et de montrer ce qu'ils veulent. C'est eux qui créent leurs tableaux de bord ! [...] Après, sur les estimés et les budgets on vient nous voir en disant 'ce ne sont pas les chiffres auxquels on devait arriver !'. Nous sommes pris entre deux feux avec un top management qui attendait certains chiffres donnés par le manufacturing et nous qui n'avons jamais les mêmes. » (CDG Petcare)

Les contrôleurs de gestion du manufacturing combinent savoir-faire technique et accès privilégié aux instances de dialogue pour s'imposer dans la production et la diffusion des chiffres face aux contrôleurs de gestion centraux. Les contrôleurs de gestion du siège débordés par ceux du « manufacturing » se trouvent en position délicate devant la confusion entraînée par l'existence de jeux de chiffres différents portés à la connaissance

---

<sup>29</sup> La configuration algorithmique selon M. Callon et F. Muniesa (2004) circonscrit la population des agences calculatrices et organise leurs rencontres en fixant les règles et les conventions de leurs mises en relation.

des actionnaires. Disposer d'un contrôle de gestion est une condition pour exister dans les échanges comme le rappelle le DAF de Petcare.

« Evidemment si on veut être une fonction forte dans l'entreprise alors on doit avoir un contrôle de gestion à soi. Le contrôleur de gestion est devenu un élément indispensable pour se situer dans la hiérarchie. [...] Chaque BU [Business Unit] veut son contrôleur de gestion et cela fait partie de la bataille de pouvoir. » (DAF Petcare)

Il y a de ce fait chez Petcare autant d'interlocuteurs des actionnaires que de pôles de contrôle de gestion crédibles et audibles.

L'exemple de Petcare montre qu'il est possible de contourner les filtres du contrôle de gestion en place, à condition de disposer de moyens de calcul autonomes et d'opportunités d'échanges avec les instances supérieures. La distribution des capacités de contrôle de gestion n'est pas arrêtée une fois pour toute mais évolue avec l'organisation concrète des échanges.

## **2) La conjugaison des différents exercices**

Fortement cadrée par les attentes des maisons mères et par le relais sélectif des contrôleurs de gestion, l'information en transit entre les sociétés d'un groupe n'en reste pas moins particulièrement variée. L'observation des données issues des différents exercices prévisionnels par exemple chez Elevator France révèle la diversité des formats en usage qui se distinguent les uns des autres notamment par la poursuite d'objectifs différents.

Elevator France construit un budget prévisionnel annuel d'un grand niveau de détail. Largement diffusé auprès des managers d'Usco, il sert de base de référence au calcul des écarts et traduit un engagement fort de la part de la direction de la filiale envers sa maison mère. Le budget n'est cependant pas le seul exercice de prévision. D'autres viennent s'ajouter en cours d'année avec chacun des finalités particulières. Les « latests » par exemple ont lieu en juin et en septembre et servent d'exercices intermédiaires de prévision entre le budget annuel et le réel. Sans annuler le budget initial, ils permettent de réajuster les prévisions et de communiquer des perspectives plus précises à l'ensemble des actionnaires en tenant compte du « réel » des mois écoulés. Les « latests » se démarquent aussi du budget en ne couvrant que quelques indicateurs clefs répondant aux attentes d'un public de partenaires extérieurs et d'analystes financiers. Un dernier type d'exercice prévisionnel sont les plans de performance qui fixent deux fois par an les objectifs sur lesquels sont basées les primes des managers opérationnels. Ces plans sont imposés par Elevator France aux dirigeants des filiales et servent d'instruments d'incitation. Ils sont plus ambitieux que les budgets et les « latests » et visent explicitement à stimuler les



efforts des opérationnels. Un directeur compare les plans de performance aux autres prévisions en ces termes :

« Le plan de performance c'est différent car on y participe très peu : ce sont des décisions qui viennent du haut. C'est la finance et la direction générale qui demandent tant de croissance en plus que le latest qui a été fait un mois avant. Quand le plan de performance arrive, des fois on sait d'entrée que certains points sont irréalisables » (Directeur Elevator France)

Ces trois types d'exercices prévisionnels ne sont pas adressés aux mêmes destinataires. Le budget annuel est communiqué aux opérationnels, aux managers et aux dirigeants. Les latests sont avant tout réservés aux actionnaires externes. Les plans de performances sont propres à chaque manager et ne font pas l'objet d'une consolidation. Tous ces exercices sont formalisés et orchestrés par les contrôleurs de gestion qui soulignent le caractère parfois paradoxal des objectifs poursuivis. Un contrôleur de gestion d'Elevator France exprime les divergences entre les différents discours tenus aux opérationnels.

« Nous avons deux discours différents avec d'un côté la volonté de mettre des provisions de côté et de s'assurer que tous les risques sont bien couverts et de l'autre on les pousse au maximum. » (CDG Elevator France)

Les « latests » visent ainsi une appréciation prudente et réaliste des résultats de fin d'année quand les plans de performance incitent les managers opérationnels à prendre des risques à la poursuite d'objectifs ambitieux.

Les contrôleurs de gestion construisent sur la base des données fournies par les opérationnels et les dirigeants des jeux de documents dont la mobilisation en parallèle permet de poursuivre simultanément plusieurs buts. Sans se soucier d'observer une cohérence d'ensemble entre les objectifs parfois contradictoires, ils veillent au bon déroulement de chacun des exercices mis en avant dans des contextes différents. Dans le cas d'Elevator, la multiplication du nombre des exercices impose de cloisonner les jeux de chiffres afin que ceux plutôt ambitieux et ceux plutôt conservateurs, ainsi que ceux à usage interne et ceux à usage externe, ne se télescopent pas. D'autres groupes adoptent tout autant d'objectifs différents avec moins d'exercices. Oméga par exemple gère rigoureusement différentes versions successives d'un même budget avec des usages particuliers.

Le budget d'Oméga est revu tous les trois mois. Dans un premier temps, les opérationnels sont sollicités par les échelons intermédiaires afin de faire remonter les prévisions les plus réalistes possibles. Une fois ces données consolidées par les contrôleurs de gestion, certains développements jugés trop incertains par les dirigeants d'Oméga sont revus à la baisse avant que les chiffres ne soient transmis à la direction de FDS. FDS opère alors à

son tour des arbitrages, le plus souvent à la hausse, en fonction des premières données collectées auprès de ses différentes filiales avant de faire un retour à la direction d'Oméga.

Un contrôleur de gestion d'Oméga nous précise ainsi :

« On sait alors ce que le directeur de FDS en charge de notre société souhaiterait avoir [...] On sait par exemple que c'est au minimum +3%. Ce n'est pas écrit sur un mémo bien sûr mais ce sont des rumeurs. » (CDG Oméga)

Certaines remarques de FDS donnent alors lieu à des corrections et à une nouvelle version du budget qui est assignée comme objectif aux différentes filiales d'Oméga. Pour le contrôleur de gestion de FDS il s'agit « de relations habituelles entre une holding et ses filiales. La holding [FDS] pousse le budget vers le haut tout en cherchant à le garder cohérent. La filiale [Oméga] joue le jeu mais cherche à garder une marge de manœuvre. »

Au cours des différentes étapes, les premières versions du budget ne sont pas oubliées. Lors de l'analyse des écarts, plusieurs contrôleurs de gestion de filiale nous confient revenir aux premières versions en soulignant l'impact des arbitrages du sommet afin de justifier de performances inférieures aux objectifs. Un même exercice poursuit donc successivement chez Oméga plusieurs finalités. (1) Le budget dans sa première mouture est une prévision aussi fiable que possible des performances futures à l'usage de la direction d'Oméga. (2) Sur la base de ce premier estimé, Oméga adresse à sa maison mère FDS une proposition de résultat prévisionnel *a minima*. (3) FDS sait pouvoir compter sur les prévisions plutôt prudentes communiquées par Oméga et fait à sa filiale un retour plus ambitieux qui tient lieu d'objectif à décliner auprès des managers opérationnels. Officiellement un seul budget circule chez Oméga mais il existe sous trois versions qui sont utilisées pour des usages différents.

En résumé, plusieurs jeux de chiffres sont donc en circulation dans les groupes et tous les interlocuteurs ne disposent pas des mêmes représentations des activités des sociétés. De nombreux reportings sont en effet réalisés sur mesure en fonction des destinataires. Les contrôleurs de gestion compilent et diffusent des documents aux objectifs différenciés, certains insistent sur des problématiques de coût, d'autres de différenciation etc. Soit les exercices supports de ces différentes politiques sont dédiés à un objectif et une audience particulière, soit ils sont polyvalents et font l'objet d'une segmentation dans le temps qui permet de poursuivre différents objectifs successivement. Dans les deux cas, les entreprises renoncent à mettre sur pied un seul jeu de chiffres prévisionnels qui serait un compromis, mais privilégient des solutions qui permettent des politiques tranchées mobilisées séparément.

Dans ce contexte, il revient aux contrôleurs de gestion la mission d'organiser la cohabitation de chiffres dédiés à des politiques contrastées en évitant les télescopes.

## ***C - Le contrôle de gestion comme dispositif partagé d'interprétation et de jugement***

Nous avons jusqu'à présent étudié le contrôle de gestion en insistant sur les rouages techniques qui soutiennent les différents exercices du reporting. Le contrôle de gestion ne se réduit pas pour autant à une tentative de « pilotage généralisé par le calcul et la cybernétique<sup>30</sup> ». Nos observations montrent au contraire que le contrôle de gestion n'est pas une technologie muette et que les chiffres sont des objets polysémiques dont le sens se construit à plusieurs. Nous analysons dans cette dernière sous-partie comment le contrôle de gestion interprète les états financiers et encourage un discours « informé comptablement » propice aux échanges de connaissances et à la collaboration entre représentants des sociétés mères et filles.

### **1) L'interprétation des données chiffrées**

Une mesure amputée de son contexte est dépourvue de signification. Dès lors que les états financiers circulent en partie détachés des événements opérationnels qui les sous-tendent, ils demandent à être analysés. Une particularité des groupes est qu'il revient explicitement aux contrôleurs de gestion la mission de faire ce travail d'interprétation pour le compte des managers des maisons mères. Les contrôleurs de gestion s'appuient pour cela sur deux sources d'informations complémentaires sollicitées concomitamment bien que nous les présentions ici séparément. Ainsi, les contrôleurs de gestion travaillent d'une part entre eux dans le but de s'assurer en permanence de la rigueur technique des calculs mis en œuvre dans la construction des états de reporting sur lesquels ils s'appuient pour déceler l'existence d'événements opérationnels remarquables. Ils sollicitent d'autre part les managers opérationnels pour être tenus au courant des principaux faits saillants concernant les opérations qu'ils s'attachent à retrouver dans les comptes. Données chiffrées rigoureuses et

---

<sup>30</sup> J-C. Moisdon fait explicitement référence en ces termes aux usages du contrôle de gestion (1997 : 17)

comptes rendus verbaux réguliers sont articulés de sorte à communiquer une synthèse crédible de la situation opérationnelle des filiales aux échelons supérieurs.

### **La vérification technique des chiffres**

Un premier type de vérification consiste, pour les contrôleurs de gestion, à s'assurer du bon usage des formules qui transforment les enregistrements analytiques en indicateurs du reporting. Ce travail légitime les chiffres du contrôle de gestion par la rigueur des procédures suivies lors de leur production. A défaut d'avoir le temps et les moyens de vérifier l'ensemble des calculs, les contrôleurs de gestion se mettent dans une position comparable à celle de leurs futurs interlocuteurs et repèrent les variations et les incohérences sur lesquelles porter leur attention. Ils sont aidés en cela par les logiciels qui transforment des exercices autrefois très fastidieux, comme la construction de tableaux de reporting, en des processus rapides largement automatisés. Ces innovations techniques incitent à des va-et-vient nombreux entre le détail des données et la vision consolidée. Les contrôleurs de gestion repèrent en avant-première les écarts les plus remarquables et vérifient leur bien-fondé. L'exemple d'Oméga offre une bonne illustration des vérifications « techniques » conduites.

Comme partout ailleurs, les contrôleurs de gestion sont les premiers chez Oméga à avoir accès aux données d'ensemble du reporting. Ils mettent à profit cet accès exclusif pour vérifier la qualité de leur production en organisant une revue critique de leur travail dont ils éprouvent la robustesse avant de le diffuser largement.

« Chacun regarde [les chiffres de] sa société pour voir si ça ne paraît pas trop faux et si c'est cohérent avant de sortir les chiffres du compte de résultat. » (CDG Oméga)

Depuis le déploiement du logiciel Hypérion les contrôleurs de gestion d'Oméga mentionnent que les mises en forme intermédiaires se font « à chaque nouvelle donnée introduite ». Les contrôleurs de gestion multiplient de ce fait les consolidations à usage privé qui leur permettent de repérer très tôt les écarts suspects : « il y a du coup moins d'erreurs ou bien on les découvre plus rapidement » (CDG Oméga). L'enjeu pour les contrôleurs de gestion est de pouvoir vérifier les calculs à l'origine de variations importantes en remontant jusqu'au détail des informations analytiques.

« Nous devons avoir toutes les 'billes' pour expliquer précisément [les données]. Il faut pouvoir justifier tous les chiffres [...] On est garant de la justesse du chiffre et on est les seuls à avoir tout le détail. La justification de la construction des chiffres demande de descendre dans le détail. Le tout est de pouvoir se justifier [...] Il faut que tout soit compréhensible et justifiable. » (CDG Oméga)

Ce travail de vérification des données explique la grande confiance du contrôleur de gestion FDS dans les chiffres en provenance d'Oméga.

« Avec Oméga il n'y a pas de grosses coquilles, j'ai jamais rien trouvé d'important [...] C'est déjà re-revu quand ça [les chiffres] arrive ici [...] c'est archi-blindé. » (CDG FDS)

Les contrôleurs de gestion traquent les erreurs techniques dans l'imputation ou la production des données en amont pour s'appuyer avec confiance sur les éléments du reporting dans leurs échanges avec les managers et les dirigeants.

### **La vérification logique des chiffres**

Pour être pertinents, les chiffres du reporting doivent non seulement être rigoureusement exacts techniquement, mais aussi refléter fidèlement les activités économiques. Dans tous les groupes observés, les contrôleurs de gestion mettent en place des processus informels de remontée d'informations afin de découvrir les causes opérationnelles des chiffres obtenus. Les contrôleurs de gestion s'efforcent de dégager les liens entre les états financiers et les événements qui marquent la vie des sociétés. Ce travail nécessite de faire appel aux managers de terrain comme chez Elevator et Oméga.

Les contrôleurs de gestion d'Elevator France cherchent les causes opérationnelles des évolutions des données chiffrées et sont conduits à formuler des hypothèses quant aux événements susceptibles de les expliquer.

« Quand par exemple une société a un 'cash flow' [flux de trésorerie] inférieur au 'net income' [résultat net] c'est qu'elle fait du profit mais qu'elle ne parvient pas à générer du cash [des liquidités]. Soit cela veut dire qu'elle a un énorme chantier en cours soit qu'il y a un détournement. » (CDG Elevator France)

A ce stade, les contrôleurs de gestion ne sont plus autonomes et sollicitent l'aide des opérationnels.

« On sort le chiffre d'affaires chaque semaine et je passe un coup de fil pour savoir pourquoi c'est si bon ou bien si mauvais [...] Dans les commentaires [aux actionnaires] il faut être concret et donc c'est eux [les opérationnels] qui ont la connaissance sur la grève de telle catégorie de personnel etc. Nous n'avons aucune visibilité sur ces points et cela change tout. » (CDG Elevator France)

Une condition du succès du reporting est de faire ressortir les faits marquant des activités économiques. Un contrôleur de gestion d'Oméga insiste sur l'importance d'établir un lien entre les écarts calculés et des événements concrets.

« On veut que le détail de nos chiffres conduise à une réflexion logique de l'activité [...] Si les 'sales' [ventes] sont largement inférieures [que prévues] dans le mois, on regarde s'il n'y a pas un gros avoir [créance client] ou s'il n'y a pas plein de vacances. » (CDG Oméga)

La connaissance fine des activités réside auprès des opérationnels avec lesquels les contrôleurs de gestion prennent contact.

« Pour savoir si les montants du total des frais logistiques est bon, on le fait viser par le responsable logistique qui le compare au chiffre d'affaires de l'entrepôt. Je ne me souviens plus du ratio mais lui connaît un test de cohérence pour ce type d'activité. » (CDG Oméga)

Concrètement, les contrôleurs de gestion cherchent les causes opérationnelles à même d'expliquer les variations importantes et les incohérences. Pour cela, ils engagent un dialogue avec les opérationnels dont ils obtiennent des éléments concrets mis en lien avec les données brutes obtenues par calcul. Les relations tissées entre les contrôleurs de gestion et les opérationnels permettent de faire remonter les informations nécessaires pour construire et valider leur « mise en récit » des chiffres (Moriceau et Villette, 2001). La qualité des échanges est déterminante. En temps contraint, notamment du fait des délais très courts de construction des différents reportings, la capacité qu'ont les contrôleurs de gestion à être tenus au courant en continu des événements importants leur assure une meilleure réactivité. C'est le cas de certains contrôleurs de gestion chez Elevator France et chez FDS.

Un contrôleur de gestion d'Elevator France incite ses interlocuteurs dans les filiales à lui communiquer sans attendre les événements susceptibles d'avoir des impacts financiers:

« On leur dit [aux opérationnels] 'dites-nous dès qu'il y a des risques, il faut nous informer'. Sur les chantiers inférieurs à 0 [aux marges négatives] il faut qu'on vienne nous voir car sinon on perd de la crédibilité. » (CDG Elevator France)

La communication des événements opérationnels est d'autant plus efficace qu'elle permet d'anticiper le calendrier des exercices financiers comme en témoigne le contrôleur de gestion de FDS.

« On va se téléphoner régulièrement avec [le directeur financier d'Oméga]. Cela permet de ne pas tomber des nues. La remontée du reporting on doit s'y attendre, on se parle deux ou trois jours avant la remontée pour signaler les événements exceptionnels. » (CDG FDS)

Ces pratiques se retrouvent également entre le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France et les responsables des filiales.

« Moi je veux [comprendre] ce qui sort à la clôture. Celui qui m'aide sur cette question c'est le vendeur qui me signale les 'impasses'. J'ai de la chance, je m'entends bien avec lui et il fait les choses bien. Il faut absolument bien s'entendre. Les 'impasses' c'est 'oublier' quelque chose dans le devis. Faire une impasse, ça permet de vendre moins cher [...] Parfois ils 'oublient' un niveau et ce n'est pas le même prix entre un rez-de-chaussée plus 4 étages et un rez-de-chaussée plus cinq étages. » (CDG Filiales Elevator)

Riche de ces informations, le contrôleur de gestion peut comprendre les évolutions des résultats des filiales et expliquer les écarts avec les résultats passés et ceux anticipés.

Dans le meilleur des cas, quand un événement important survient, les contrôleurs de gestion sont immédiatement tenus informés et évaluent son impact sur les chiffres. Cela facilite le travail qui consiste, à chaque nouvel exercice, à rapprocher les chiffres des éléments empiriques à même de les justifier. Avec une bonne information en amont, la tâche des contrôleurs vise alors à retrouver dans les données chiffrées obtenues les événements signalés préalablement. Si des points restent obscures, il est encore temps de se replonger dans leurs calculs ou de retourner interroger les opérationnels pour obtenir davantage d'informations. L'interprétation et la validation des données se confondent alors en un travail qui revient à faire la synthèse de l'expérience des opérationnels et des états du reporting dans un scénario qui permette aux managers distants de se faire une idée précise de la conduite des activités.

### **L'interprétation des données comme opportunité d'exercer pleinement son métier**

L'intégralité des informations recueillies par les contrôleurs de gestion n'est pas remontée auprès des maisons mères. Dans un souci à la fois d'efficacité et de maintien des rapports de force, seules celles jugées nécessaires pour répondre aux questions explicitement formulées par les managers du sommet sont effectivement mobilisées. C'est au cours de ces échanges que tout ou partie des scénarios mis sur pied à l'occasion des discussions préalables avec les opérationnels et les autres contrôleurs de gestion sont mobilisés comme éléments de réponse. Les attentes des managers des maisons mères étant toujours incertaines, les contrôleurs de gestion se montrent prévoyants et accumulent autant d'informations que possible. Un objectif des contrôleurs est en effet d'avoir « réponse à tout » dans les plus brefs délais. Ces échanges ne sont alors pas principalement perçus comme une épreuve, mais plutôt comme une opportunité pour les contrôleurs de gestion de faire valoir leur professionnalisme. Beaucoup revendiquent l'interprétation des données comme une dimension incontournable de leur métier. L'absence d'implication de certaines maisons mères est alors vécue comme une frustration. Quand les échanges se limitent à la vérification de quelques informations numériques, les contrôleurs se plaignent d'être privés des responsabilités qui font l'intérêt de leur métier.

Chez Elevator France les contrôleurs de gestion revendiquent un rôle central dans l'appréciation faite par la direction générale de la situation de l'entreprise.

« On passe des messages. On donne les perspectives sur la qualité du résultat [...] Les données factuelles sont accessibles à tous mais c'est que du factuel. [...] C'est le DAF et

moi qui allons donner du sens à la performance. Les directeurs nous demandent d'interpréter l'information. » (CDG Elevator France)

Les contrôleurs de gestion tirent une forme de reconnaissance et de fierté de leur rôle d'interlocuteur auprès des directeurs. Un contrôleur de gestion d'Elevator France déclare que le travail avec les opérationnels et les dirigeants recouvre les tâches les plus intéressantes et les plus valorisantes.

« Je pars des chiffres et j'aime ça et c'est l'étoffe du métier mais il y a aussi l'intangible, les échanges qu'on n'est pas obligé d'avoir mais dans ce cas le métier est moins intéressant. [Ces relations,] c'est un peu le sens que je donne à mon métier. » (CDG Elevator France)

Le contrôleur de gestion de Petcare également voit dans les explications fournies aux actionnaires de sa société un aspect essentiel de son travail :

« Tout l'intérêt de mon job est de m'assurer que rien n'est une surprise pour les actionnaires et que tout est en ligne avec leurs attentes et s'inscrit soit dans une stratégie soit dans une histoire qu'ils connaissent, qu'ils ont entendue [...] Lors des plans et des budgets, les dossiers d'investissement sont identifiés, expliqués, détaillés et présentés aux actionnaires [...] Je vais passer du temps avec les actionnaires pour expliquer que le [bilan] c'est ça, le business c'est ça, nos produits c'est ça, les produits qui vont sortir du pipeline sont ceux-ci, nos besoins associés sont ceux-là [...] » (CDG Petcare)

Quand l'attention des maisons mères se concentre uniquement sur les éléments chiffrés et le respect de procédures internes, les contrôleurs de gestion s'estiment déclassés. Le contrôleur de gestion d'Elevator France en charge des relations avec Usco trouve selon ses propres termes « un peu dur à digérer » l'orientation procédurière prise ces dernières années par les échanges qui rabaisse selon son poste de « producteur de sens » à celui de « comptable ». Des tensions comparables se retrouvent également entre les sociétés Oméga et Envol dont le contrôleur de gestion regrette de ne pas pouvoir davantage se consacrer à l'analyse des données.

« On n'a pas trop le temps d'analyser, or l'analyse c'est quand même sensé être le cœur de notre métier. On fait plus de la production de chiffres. [...] Cela procure un tel ras le bol ! » (RAF Envol)

Orchestrer l'interprétation des chiffres sur la base des événements opérationnels collectés est considéré par les contrôleurs de gestion comme la véritable plus-value de leur métier. Les maisons mères sans intérêt pour l'interprétation fine des chiffres font perdre aux contrôleurs de gestion l'assurance d'occuper une position centrale dans les échanges. Quand les relations se limitent au transfert de chiffres bruts, ils perdent l'opportunité de faire usage d'une de leur principale compétence propre : leur habilité à saisir simultanément les chiffres comme termes mathématiques combinables et comme traces de la réalité. Les exemples précédents montrent



à quel point plus l'implication des maisons mères est forte, plus le rôle des contrôleurs de gestion est important en tant que pourvoyeur d'informations et d'interlocuteur de premier ordre pour éclairer les situations.

## **2) La production d'un discours « informé comptablement »**

La contribution des équipes du contrôle de gestion au management des groupes ne se réduit donc pas à la production des tableaux de chiffres du reporting. C'est dans la perspective des échanges avec les managers des maisons mères et en s'efforçant de répondre à leurs interrogations que le contrôle de gestion donne la possibilité de formuler à plusieurs une synthèse explicite des activités. En dressant un pont entre les informations quantitatives d'une part et les événements opérationnels d'autre part il produit un discours que nous qualifierons « d'informé comptablement » qui vise à clarifier les causes opérationnelles des performances financières observées.

### **Les chiffres du contrôle de gestion comme « prothèses de la parole »<sup>31</sup>**

Une fois sortis des « ateliers » du contrôle de gestion, les chiffres orientent et stimulent les échanges entre sociétés. L'observation des discussions aux interfaces d'Oméga et de ses filiales est révélatrice de la diversité et de la richesse des éléments mis au jour par ce biais.

Oméga utilise la notion de chiffre d'affaires par passager afin de suivre les performances de ses entités commerciales indépendamment du nombre de passagers en transit. Du fait des habitudes de consommation radicalement différente d'un pays à un autre, les ratios de chiffre d'affaires divisé par le nombre de passager (noté désormais CA/Passager) ont finalement été déclinés chez Oméga par nationalité et par produit. Depuis qu'il est explicitement tenu compte des effets liés à la nationalité des voyageurs en transit sur chaque terminal, cet élément n'accapare plus comme autrefois l'essentiel des échanges concernant l'évaluation des performances des boutiques. De nouvelles informations jusqu'alors passées sous silence sont évoquées par les opérationnels pour expliquer leurs résultats. Ces nouveaux éléments sont pris en considération sur la base de leur cohérence avec la nature de l'activité et de leur pouvoir explicatif associés aux chiffres observés. Une baisse localisée du CA/Passager de la clientèle japonaise peut alors par exemple tout à fait s'expliquer par le départ d'une vendeuse parlant japonais. Ce sont les

---

<sup>31</sup> Expression tirée d'un article de H. Kalthoff intitulé « Practices of calculation. Economic representation and risk management » publié dans la revue *Theory, Culture and Society* (2005).

développements futurs et notamment les effets des mesures correctrices adoptées qui confirment ou remettent en question par la suite les explications avancées.

Ebel utilise un format de reporting commun à toutes ses filiales. Celui-ci ne tient pas compte des données climatiques. Dans un premier temps, les fluctuations importantes des revenus de Ronelec ont largement décontenancé les contrôleurs de gestion d'Ebel. Les contrôleurs de gestion de Ronelec ont alors eu recours aux données pluviométriques suivies localement pour se justifier. Bien que la relation entre les revenus de l'entreprise et la quantité de pluie ne soit pas réductible à une fonction linéaire simple, il est désormais reconnu dans les échanges entre les deux sociétés que les résultats de la société Ronelec s'expliquent aussi par les conditions climatiques.

Loin de faire taire les débats, les chiffres du contrôle de gestion sont régulièrement remis en question et font parler entre eux les acteurs aux interfaces des sociétés. Ceux sur le terrain en mesure d'avancer des explications non directement vérifiables par les chiffres gardent une longueur d'avance et échappent à un contrôle trop serré. Ils ne manquent pas de faire connaître ce sur quoi ils pensent devoir être évalués et qui n'est pas encore saisi par les imputations analytiques. C'est le cas par exemple des responsables de boutiques chez Oméga qui réclament la prise en compte de la distance entre les filtres de douane et les boutiques dans l'appréciation de leurs CA/Passager. Pareille information n'est pas disponible dans les comptes analytiques mais l'argument est cohérent et ne peut pas être ignoré par Oméga. Les tentatives pour convaincre font appel à l'ensemble de la palette des arguments possibles. Toutes les expertises susceptibles de venir éclairer une situation problématique par des scénarios plausibles sont légitimes. La crédibilité des arguments avancés et l'instauration progressive de relations de confiance entre les individus permet d'aller au-delà des éléments directement suivis par les calculs vers des sujets moins formalisés. Ainsi, les explications avancées par les responsables de boutiques chez Oméga pour expliquer les écarts de résultats sont acceptées sans pouvoir toujours être calculées. Le discours autour du contrôle de gestion reconnaît l'existence d'éléments impossibles à chiffrer immédiatement sans pour autant nécessairement les disqualifier.

Cependant, la plupart des arguments n'échappent pas durablement à une formalisation partielle. Les contrôleurs de gestion cherchent les éléments mesurables permettant d'établir des liens de causalité avancés par leurs interlocuteurs. Les formules et les catégories du contrôle de gestion « courent après » les pistes opérationnelles retenues pour expliquer les variations. C'est le cas par exemple entre la société Oméga et sa filiale Cutlery.

Les meilleurs clients des produits « art de la table » vendus par Cutlery sont les passagers américains. Tout naturellement, la récente baisse des ventes s'est trouvée expliquée dans un premier temps par une baisse de la fréquentation des touristes américains du fait des tensions entre les deux pays sur la question de la guerre en Irak. La stabilité des chiffres concernant les flux de passagers en transit a cependant rapidement conduit Oméga à formuler de nouvelles hypothèses comme l'évolution défavorable des taux de change entre le Dollar et l'Euro.

Les chiffres du contrôle de gestion permettent d'interpréter les événements passés et d'extrapoler des scénarios plausibles pour le futur. Le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France suit par exemple en permanence le nombre moyen de jour de retard sur ses chantiers. Ces calculs servent de base aux explications avancées pour répondre aux interrogations d'Elevator France relatives aux variations de niveau d'activité observées.

« Typiquement je dis que j'ai 54 chantier bookés et 49 livrés. Cela veut dire que beaucoup de chantiers ont glissé car dans le bâtiment neuf on est tributaire des autres lots. On ne va pas monter l'ascenseur avant la cage d'escaliers ! [...] J'explique que ce n'est donc pas une surprise d'avoir un premier trimestre calme et que je sais que l'activité va arriver. C'est comme ça que je fais patienter mon actionnaire. » (CDG Filiales Elevator)

A la suite de M. Callon et F. Muniésa, il ressort clairement des exemples précédents que calcul et jugement sont indissociables (2004). C'est l'articulation et le va-et-vient permanent entre les connaissances de terrain et les calculs rationnels qui font d'un discours un argumentaire puissant. Les chiffres appuient et légitiment le pouvoir explicatif des énoncés (Boland, 1993) et les arguments les plus persuasifs sont ceux bâtis à la fois sur les connaissances des individus et sur les catégories rendues visibles par les représentations du contrôle de gestion (Ahrens, 1997). On retrouve les résultats des études réalisées par R. Boland et L. Pondy (1983) qui montrent que les logiques « rationnelles » (de calcul) et celles « naturelles » (sur la base d'expériences) sont utilisées en parallèle. La force du discours informé comptablement est de permettre de distinguer le vraisemblable de l'invraisemblable. Les acteurs au sommet ne sont pas absolument certains de savoir véritablement ce qui se passe en périphérie, mais le recoupement des chiffres et des retours d'expérience emporte la conviction. Ce sont ces combinaisons de comptes chiffrés et d'histoires (les contes<sup>32</sup>) qui sont

---

<sup>32</sup> D. Stark joue sur la double signification du terme « account » en anglais qui signifie à la fois le « compte comptable » et la « narration » par exemple dans l'expression « to give an account of a situation » (2001 : 99).

les outils indissociables du processus d'évaluation des pratiques et de la mesure de l'efficacité.

### **Le rendement croissant des discussions**

La stabilité des relations tissées entre certains interlocuteurs se traduit par une confiance accrue dans les interprétations avancées et par une connaissance de plus en plus fine des activités. Chaque nouvel exercice du contrôle de gestion est alors l'occasion de reprendre les échanges interrompus pour un temps et de les mener plus loin avec des analyses supplémentaires. C'est ce que F. Eymard-Duvernay décrit comme processus « qui gardent la mémoire des interactions passées et permettent d'enchaîner des coopérations qui s'autorenforcent » (1999 : 64). Les processus d'apprentissage font que les échanges gagnent en force d'explication avec le temps. En cela le témoignage du contrôleur de gestion de Santé SA en charge de Petcare est très révélateur.

Le contrôleur de gestion de Santé SA en poste depuis 18 mois déclare avoir beaucoup appris sur le métier de Petcare.

« Plus on avance [dans la relation exercice après exercice] avec le responsable administratif de Petcare, plus l'analyse est puissante et plus ce que Petcare nous dit est parlant. » (CDG Santé SA)

A l'origine ignorant du secteur de la santé animale, il est désormais en mesure d'expliquer les principaux ressorts de l'activité.

Le discours « informé comptablement » est une synthèse des activités qui associe des éléments tirés des états du contrôle de gestion et d'autres plus opérationnels dans le but de décrire et d'expliquer de façon aussi convaincante que possible une situation économique. Le recours aux chiffres du contrôle de gestion oblige à construire et à partager des argumentations qui se veulent objectives, convaincantes et rationnelles ce qui encourage la tenue de débats contradictoires. Ce type de discours permet de faire référence aux expertises de chacun, de les rendre intelligibles et de les combiner. Le contrôle de gestion s'avère alors un mode d'accès privilégié à la connaissance, qui loin d'être indépendant des autres formes de connaissance sur l'organisation, s'affirme comme « un lieu de recomposition des savoirs » (Moisdon, 1997). Le discours informé comptablement est propice à la confrontation de logiques diverses, pas nécessairement en lien avec une argumentation économique. L'exemple de Ronelec montre les modifications apportées à la gestion de la société en lien avec le dialogue instauré entre opérationnels et financiers autour des exercices prévisionnels.

Le directeur général adjoint de Ronelec explique comment la société s'est appuyée dans un premier temps sur le contrôle de gestion pour inculquer le souci de la rentabilité à des hommes habitués aux missions de service public. Les profits sont rapidement devenus un souci majeur de l'entreprise.

« Notre réorganisation est presque achevée. Nos équipes sont sous tension [...] Notre rentabilité est passée de 20 à 100 millions en deux ans. Ces économies ont été réalisées par plus de contrôle de coûts. Les dépenses d'exploitation augmentaient de 15% par an, on les a plafonnées à +2% par an. On est maintenant en ligne sur tout ce qui est maîtrisable. » (DGA Ronelec)

Le directeur général adjoint nous explique que les principales charges de la société sont les frais d'entretien des barrages dont les dates peuvent aisément glisser d'une année sur l'autre. Si l'année se trouve être particulièrement pluvieuse et profitable, des campagnes d'entretiens prévues pour l'année suivante peuvent être anticipées et réduire le résultat de l'exercice en cours. Inversement, il est aussi possible de différer une partie des campagnes d'entretien et venir ainsi compenser une année sèche. Ces décisions sont prises à l'occasion de ce qu'il est convenu d'appeler le « comité de la hache » en référence aux coupes budgétaires qui y sont décidées. Ce comité est néanmoins également l'occasion pour le directeur général adjoint en charge de la production d'avancer ses arguments. Ceux-ci sont également chiffrés mais en faveur cette fois d'une politique de sécurité rigoureuse, qui anticipe les problèmes et garantit les conditions de production optimale sur la durée. Ce dernier vient tempérer les velléités de manipulations trop importantes des opérations de maintenance dans le but d'assurer des résultats à court terme. En résumé, les expertises financières et de production s'affrontent à cette occasion.

Le contrôle de gestion ne se réduit pas à un « système diagnostique » (Simons, 1994) limité aux déviations par rapport aux standards, mais s'apparente plutôt à un « système de contrôle interactif » (ibidem) qui permet aux managers de s'impliquer personnellement par le dialogue et l'apprentissage autour des incertitudes stratégiques.

### **Les usages stratégiques du discours informé comptablement**

L'articulation souple entre discours et calculs qui se combinent et se légitiment l'un l'autre ne garantit pas l'objectivité des propos tenus. Le discours informé comptablement n'est pas à l'abri d'usages « stratégiques<sup>33</sup> ». Aussi bien les formules que les interprétations sont touchées

---

<sup>33</sup> Nous soulignons à la suite de P. Veltz (2000) qu'il ne s'agit pas ici d'opposer un langage « honnête » à un langage « dévoyé » mais de souligner le continuum des échanges discursifs.

par l'expression d'intérêts particuliers. Il n'est pas rare par exemple que des contrôleurs de gestion optent pour des calculs techniquement discutables dans un but politique. Le contrôleur de gestion d'Ebel France nous signale être sensible aux pressions de sa hiérarchie au point de produire et transférer des données pouvant donner lieu à des interprétations fantaisistes.

Panam exige de la part de ses filiales le suivi des frais de personnel par service. Ebel relaie cette demande sur son périmètre et charge Ebel France de collecter cette donnée auprès de ses filiales. Du fait de l'acquisition toute récente de la société Pyrelec, celle-ci ne dispose pas des informations nécessaires au calcul. Le contrôleur de gestion d'Ebel France choisit pourtant de faire remonter des données erronées :

« Le reporting des coûts par fonction avait été exigé de Pyrelec aussi. Ils venaient d'arriver dans le groupe ! Nulle part l'information n'était disponible ! Ebel a insisté : 'il nous faut ça, c'est pour Panam'. On a fait une règle de trois sur la masse salariale ! C'est débile, c'est même une aberration, mais ils étaient contents. » (CDG Ebel France)

Sous la pression, des résultats sont communiqués tout en sachant pertinemment qu'ils ne renvoient à aucune réalité opérationnelle.

L'articulation et la mise en relation cohérente entre les données chiffrées et les expériences de terrain peuvent également facilement être ignorées. Les meilleurs arguments du contrôle de gestion se heurtent régulièrement aux intérêts particuliers. Sur ce point, l'évolution de la position adoptée par Orsy concernant la position des boutiques d'Oméga dans les terminaux est révélatrice.

L'argument qui consiste à dire que les boutiques les plus proches des filtres de douane bénéficient d'un CA/Passager plus élevé est avancé depuis quelques temps par les opérationnels d'Oméga. Les efforts de formalisation des contrôleurs de gestion pour mesurer les impacts de la distance sur les ventes ont fait apparaître les bénéfices supérieurs retirés par les boutiques à proximité des contrôles douaniers. Les demandes répétées, études à l'appui, adressées à Orsy pour faire aménager ces espaces sont pourtant restées longtemps lettre morte.

Les éléments apportés par le contrôle de gestion ne changent pas les préférences des acteurs. La rigueur de l'argumentation ne suffit pas forcément à emporter les décisions et ne conduit pas nécessairement à une convergence d'opinion. Les destinataires des chiffres restent acteurs de l'interprétation qu'ils en font. Le contrôle de gestion est une scène ouverte pour les échanges entre partenaires aux intérêts et aux expertises hétérogènes qui s'entendent juste sur quelques dispositifs communs pour faire valoir leurs arguments respectifs.

## Conclusion

Le contrôle de gestion apparaît donc principalement comme un instrument de mesure dont les états prévisionnels, historiques et réels se trouvent être de formidables supports pour la communication entre les acteurs des différentes sociétés des groupes. Les échanges prennent la forme d'un discours informé comptablement, mécanisme efficace et flexible qui accompagne l'émergence de compromis et d'arbitrages. A l'image des autres outils de gestion, les exercices du contrôle de gestion « ne rationalisent pas l'organisation mais permettent qu'une rationalisation se produise<sup>34</sup> » (Moisdon, 1997). L'analyse ex-post ne saurait révéler le rôle exact joué par le contrôle de gestion (Hopwood, 1983, 1987). De fait, il est un outil dont la mise en œuvre est aussi imprévisible que celle des ERP<sup>35</sup> étudiée par D. Segrestin (2003, 2004a, 2004b). Le contrôle de gestion est en effet un processus à la fois suffisamment reconnu, équipé et diffusé pour entraîner une forte mobilisation des acteurs tout en étant souple au point d'offrir par des chemins détournés des boulevards pour l'innovation et la décision. Nous verrons dans le prochain chapitre que le contrôle de gestion fait ainsi l'objet d'usages différenciées par les maisons mères qui usent de leur poids sur les outils, les procédures et les hommes du contrôle de gestion pour soutenir par endroit la mise en place de régulations originales ou au contraire conforter les asymétries de pouvoir en place.

---

<sup>34</sup> Le contrôle de gestion est bien à ce titre un « outil » au sens que donne J-C. Moisdon du terme du fait qu'il « ouvre autant à la discussion qu'à la prescription » (Moisdon, 1997: 8).

<sup>35</sup> Les ERP (Enterprise Ressource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré en français) sont des logiciels de gestion qui vise à unifier et à standardiser les bases de données et les procédures des organisations qui les adoptent.





## Chapitre IV

### Les maisons mères aux commandes

*Management accounting is a key element of performance appraisal. Regular reporting measures subsidiaries' contribution to profits of the business group and makes it possible to compare them with formal expectations. Yet, performance evaluation is not left to formulas only. Contrary to guidelines for proper management by objectives, managers in parent companies change management accounting rules and targets without notice. By modifying forecasts, they make performance appraisal uncertain and personal. Subsidiary executives have no reliable information about actual expectations from the summit and no stable set of reference to manage their efforts. Subsidiary executives need to take into account upper levels' interests beyond mere financial threshold.*

*Every entity is arguing of its unique contribution to the group performance to justify its existence. Parent companies safeguard their position in the division of work allowing no direct contact between other entities and their subsidiaries and exert tight control over the routes for financial information. To monopolize the supervision of one's subsidiaries is a common way for parent companies to safeguard room for autonomy in the periphery. Subsidiaries circumvent some of the constraints imposed to upper levels and maintain a distinct identity that improves reactivity and innovation. Intermediary levels benefits from the diversity of management in their subsidiaries and do not hesitate to loosen up a bit managerial and financial control to safeguard economic efficiency.*

L'objet de ce chapitre est de préciser les usages du contrôle de gestion comme dispositif du « pilotage de la mutation » (Moisdon, 1997) aux mains des managers des maisons mères dans leurs relations avec les dirigeants de filiales. Nous verrons dans un premier temps comment cet « instrument de mesure » devient un formidable « instrument d'action » (Lascoume et Le Galès, 2004) aussi bien dans le but de faire évoluer par endroit les relations entre sommet et périphérie que pour stabiliser l'ordre établi. Les exercices du contrôle de gestion se révèlent en effet être des leviers d'action permettant aux actionnaires de se déplacer sur le continuum entre implication « patrimoniale » et « gestionnaire ». Une deuxième partie de chapitre sera consacrée aux enjeux sous-jacents à l'interventionnisme du sommet sur les chiffres, les outils et les procédures du contrôle de gestion. Nous verrons l'importance de la question du partage des tâches et de la distribution des responsabilités à l'échelle du groupe sur la reconnaissance du travail et de la place de chacun.

## ***A - Le contrôle de gestion comme levier d'action***

Un objectif de ce chapitre est de rompre avec l'image du contrôle de gestion comme activité neutre et objective. L'observation des dispositifs du contrôle de gestion mis en place par les managers des maisons mères pour régler leur implication dans les activités de leurs filiales permet de comprendre en quoi ils constituent des moyens de contrôle et de domination (Kalthoff, 2002). Les usages faits par les maisons mères des indicateurs, des chiffres prévisionnels, des outils de gestion et des ressources humaines dédiés au contrôle de gestion s'inscrivent dans le cadre de stratégies d'intégration et d'autonomisation des filiales. L'étendu des leviers d'action offert par le contrôle de gestion aux maisons mères offre en effet de nombreuses alternatives moins radicales que la vente de la filiale ou la révocation des dirigeants pour cadrer les échanges. Cette palette de registres différents confère aux maisons mères du pouvoir dans la mesure où elles peuvent l'exercer régulièrement sans rompre la relation et permettre ainsi un processus d'éducation des dirigeants.

### **1) Le gouvernement par les indicateurs**

Quelle que soit leur position dans l'organigramme des sociétés, les maisons mères adaptent et complètent les règles du reporting du groupe en fonction des spécificités de leurs filiales et des priorités du moment. Une pratique répandue consiste par exemple à communiquer à l'avance à la direction des filiales les quelques indicateurs du reporting qui feront l'objet

d'une attention particulière afin d'orienter leur action. S'ajoutent alors aux éléments récurrents d'attention définis pour l'ensemble du groupe (cf. ch. III), des indicateurs propres à chaque relation pour lesquels un suivi spécifique est instauré le temps de quelques exercices seulement. Ces indicateurs traduisent les contraintes du moment des actionnaires intermédiaires et permettent à des sociétés comme Ebel et Orsy de les répercuter en partie sur les dirigeants de leurs filiales.

Panam attend de ses filiales le reporting d'éléments financiers comme le profit et d'autres plus commerciaux comme le gain de parts de marché. Ebel ne se contente pas d'assurer la collecte de ces informations auprès de ses filiales, mais décline ces objectifs de manière différenciée en fonction de leur potentiel. Un contrôleur de gestion d'Ebel France nous explique ainsi que sa société est fortement incitée à mettre l'accent sur la conquête du marché français sans avoir à trop se soucier des aspects financiers.

« Nous reportons des déficits mais on n'a pas trop la pression [...] Chez nous ils (les managers d'Ebel) mettent le paquet sur la stratégie et le commerce et pas trop sur les restrictions et sur les contraintes financières. Les actionnaires veulent que ça marche en France. Il y a de la pression mais on ne compte pas les crayons. » (CDG Ebel France)

A l'inverse, les dirigeants de Ronelec soulignent quant à eux la pression mise par la maison mère sur les indicateurs financiers plus nombreux encore que ceux attendus par Panam.

« Moi je suis jugé sur l'EBIT, l'EBITDA, l'operating margin [la marge opérationnelle], le résultat courant net, le résultat net, le free cash flow et quelques autres points comme la marge brute de financement, les variations de BFR et les CAPEX. Enfin, on fait attention à l'excédent net de liquidité et à la trésorerie qui cale le dividende. » (DGA Ronelec)

Ronelec est suivie de près par une batterie d'indicateurs financiers qui tranchent avec les quelques objectifs commerciaux assignés à Ebel France.

Chez Orsy, des indicateurs propres aux différentes filiales concourent à relayer auprès des dirigeants les attentes du sommet. L'objectif du groupe, qui consiste à renforcer sa présence internationale, est décliné entre les filiales au moyen d'indicateurs qui tiennent compte des spécificités locales à l'image de celui choisi pour Orsy ingénierie.

« Les responsables des filiales s'engagent sur un certain nombre d'indicateurs de suivi. Si on prend l'exemple concret d'Orsy Ingénierie qui est notre filiale qui exporte notre savoir-faire en termes de conception d'aéroports, un des objectifs qui lui est assigné est de rééquilibrer le portefeuille clients vers la zone Amérique du Nord car nous sommes très présents au Moyen-Orient mais c'est tout. » (Responsable Filiales Orsy)

Le risque induit par la répartition inégale des ventes d'Orsy à l'étranger justifie la décision de lui associer un indicateur spécifique tenant compte de la géographie des ventes.

D'autres situations témoignent d'arrangements autour des indicateurs existants. Le taux de rendement interne (TRI<sup>36</sup>) s'applique par exemple indifféremment à toutes les filiales d'Orsy. Des seuils différents sont néanmoins définis pour tenir compte du périmètre sur lequel chacune des filiales opère.

« Les indicateurs de performances pour les filiales c'est souvent un TRI avec des exigences un peu supérieures quand [elle] sort des aéroports parisiens tout en restant en France et encore un peu supérieur quand c'est à l'étranger. » (CDG Orsy)

Certaines maisons mères affichent largement en amont du processus de reporting des précisions concernant les indicateurs les plus surveillés. L'objectif de ces effets d'annonce est de concentrer l'attention des dirigeants et d'orienter leurs actions sur quelques priorités. Les managers des maisons mères s'assurent ainsi de la prise en compte de leurs principales incertitudes stratégiques par les dirigeants (Simons, 1994 ; Berland et Sponem, 2005). Les éléments mis en avant de la sorte sont régulièrement renouvelés et tranchent sur ce point avec les éléments récurrents d'attention. Le cas des relations entre Oméga et sa filiale Railshop nous offre une illustration des adaptations en fonction de l'actualité.

A une époque où les investissements dans les activités de distribution étaient particulièrement importants, FDS a fortement incité ses filiales à générer en interne les liquidités nécessaires au développement du secteur. Railshop était alors la seule société d'Oméga contributrice en termes de trésorerie. Le contrôleur de gestion d'Oméga en charge de son suivi évoque le lien entre les attentes de FDS et l'attention particulièrement étroite dont a fait l'objet pendant quelques mois la trésorerie de la société.

« Le budget était beaucoup plus fin qu'ailleurs [...] FDS avait beaucoup plus d'exigence sur [Railshop] que sur les autres activités. C'est une société au départ avec un chiffre d'affaires de plus de 100M€, qui représente une grosse source de cash [liquidités]. Elle finançait les autres sociétés du groupe. FDS était donc très exigeant. » (CDG Oméga)

Les orientations fixées par FDS se trouvent donc déclinées au niveau d'Oméga qui met sur pied un contrôle accru des mouvements de liquidités sur certaines de ses sociétés. Plus tard, le ralentissement marqué du rythme des investissements s'est accompagné d'un retour à la normale dans le suivi de Railshop avant que celui-ci ne se trouve à nouveau considérablement renforcé suite aux hausses successives des taxes sur le tabac. La réduction du différentiel de prix entre les cigarettes au Royaume-Uni et en France a entraîné une chute du chiffre d'affaires de Railshop. Le directeur financier d'Oméga s'est

---

<sup>36</sup> La formule du TRI permet de s'assurer que la valeur créée par une activité couvre à la fois les coûts de fonctionnement et les frais financiers liés à la rétribution des capitaux immobilisés pour l'occasion.

alors de nouveau tourné vers la filiale en instaurant cette fois le suivi du ratio entre le chiffre d'affaires et les effectifs avec pour objectif de le maintenir constant.

Les relations entre maisons mères et filiales font ainsi l'objet de pics d'attention liés à des préoccupations conjoncturelles. L'exemple précédent montre la propension du sommet à adapter les indicateurs du contrôle de gestion aux contraintes qui sont les siennes. C'est également le cas au sein des relations entre Petcare et Santé SA telles qu'elles nous sont rapportées par le contrôleur de gestion de la maison mère.

Suite à la fusion qui a donné naissance à Santé SA, le nouveau contrôleur de gestion chargé des relations avec Petcare nous explique comment il a progressivement fait évoluer les informations obtenues auprès de la filiale.

« Avant, on ne demandait que de l'information financière. J'ai demandé à ce que cela soit complété par d'autres informations comme les parts de marché des principaux produits [...] Au début c'était difficile. La collecte des données n'était pas systématique ni toujours comparable d'une période à l'autre. J'ai donc fait des demandes en complément et maintenant ça marche. » (CDG Santé SA)

Cette évolution se ressent au niveau des contrôleurs de gestion de Petcare dont un note « une plus grande centralisation de données plus variées » suite à des questions plus précises et un reporting plus poussés.

Toutefois, tout le monde ne peut pas se saisir du contrôle de gestion comme outil. Il faut pour cela disposer d'une autorité propre aux acteurs du sommet qui seuls sont légitimes pour signaler les priorités en mettant l'accent sur certains éléments plutôt que d'autres (Boussard, 2001). Les échelons périphériques sont alors soumis aux changements d'orientations imprimés par le sommet au travers des données du contrôle de gestion. Ainsi, parmi les griefs formulés par les opérationnels à l'encontre des outils de gestion mobilisés par le sommet (tel que le contrôle de gestion) ressort le fait que ceux-ci sont perçus comme trop dépendants de l'usage que les managers veulent en faire (Devigne, 2004). Dit autrement, les instruments de contrôle sont communément jugés par les acteurs opérationnels comme tout juste bon à communiquer les attentes des managers du sommet sans véritablement s'accompagner d'orientations visant à faire effectivement évoluer les pratiques. En effet, aucune expertise opérationnelle n'est requise dans la fixation de nouveaux objectifs chiffrés. Les maisons mères indiquent les cibles poursuivies sans guide d'action ou procédures détaillées pour y parvenir. L'incertitude quant aux moyens d'atteindre des fins affichées est caractéristique des « boîtes grises » décrites par P. Veltz comme étant les nouvelles briques des entreprises modernes (2000). Le contrôle de gestion est donc bien un levier à la main des actionnaires qui

en font un usage stratégique. C'est parce que les managers des maisons mères cherchent à orienter l'action des dirigeants de leurs filiales qu'ils mettent en place des dispositifs de contrôle de gestion différenciés afin d'inciter ceux-ci à coller avec les préoccupations du moment au sommet. Ce n'est donc pas tant le contrôle de gestion en place qui détermine les relations de gouvernement que l'inverse.

## **2) L'instrumentalisation des prévisions**

Sur tous nos terrains nous observons les managers des maisons mères modifier à la hausse ou à la baisse les données prévisionnelles établies préalablement par les filiales. Ces changements, à première vue « politiques, arbitraires et capricieux » (Goold et Quinn, 1990) sont bien évidemment contraires aux bonnes pratiques du contrôle de gestion. Cette forme autoritaire d'intervention contribue néanmoins grandement à l'interventionnisme du sommet. Des politiques d'incitation encouragent notamment la poursuite d'une croissance régulière des ventes et des profits comme dans le cas des relations entre la direction du contrôle de gestion d'Elevator France et celle des filiales.

Le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France se plaint de la direction financière de sa maison mère qui régulièrement « colle une marge supplémentaire » à ses prévisions. Le DAF d'Elevator France confirme apporter régulièrement des hausses aux données prévisionnelles quand celles-ci apparaissent trop faibles au regard de ses estimations. Des ajustements similaires ont par ailleurs lieu aux différents échelons du groupe. Le contrôleur de gestion en charge de la communication financière évoque par exemple le dernier budget au cours duquel la direction financière d'Usco a rehaussé les objectifs de vente des filiales européennes de 50 millions d'Euros. D'autres types de modifications plus ciblées permettent aux maisons mères de relayer plus précisément encore leurs attentes. Les modifications ne portent alors pas sur des montants globaux mais touchent par exemple la distribution des recettes entre les périodes comptables. Le même contrôleur de gestion, également en charge des filiales européennes, nous explique comment il nivelle les prévisions de croissance de celles-ci dans la durée.

« Quand un pays dit qu'il va faire +12% [cette année] je dis 'non' car je veux des progrès réguliers et je dis '+6%' [sur deux ans] [...] Je passe alors le message et on refait un plan dans lequel on repositionne les ventes. [...] Le contrôle de gestion est un formidable outil de gestion du profit pour caler les résultats des pays et savoir, en avance, si on en a assez, trop ou pas assez. » (CDG Elevator)

Les modifications ne vont donc pas toujours dans le sens d'une hausse des objectifs ou de la maximisation des revenus immédiats mais contribuent à donner des résultats l'image souhaitée (soit celle d'une activité en croissance régulière dans l'exemple précédent).

L'interventionnisme des maisons mères sur les prévisions des filiales permet de forcer l'optimisme des dirigeants mais aussi d'en tempérer les ardeurs. L'orientation donnée au contrôle de gestion contribue au règlement des enjeux économiques et politiques quitte à s'affranchir du respect des standards techniques. Les modifications présentent en effet un caractère discrétionnaire qui tranche avec le formalisme et la neutralité revendiqués par les procédures budgétaires. L'écart entre les pratiques observées et les canons du contrôle de gestion est néanmoins variable. Les stratégies adoptées par les managers des maisons mères évoluent dans le temps et d'une filiale à une autre. Elevator France a par exemple connu plusieurs périodes marquées soit par des arbitrages qui incitaient les dirigeants des filiales à des efforts supplémentaires sans préciser ni « pourquoi » ni « comment », soit par une culture du consensus autour de prévisions concertées.

Les interventions sur les chiffres prévisionnels des filiales ont pris chez Elevator France des formes différentes au cours du temps. Le DAF de la société nous brosse un portrait de 10 ans de pratique dans le domaine.

« Il y a 10 ans on faisait 'bottom-up' : les directeurs [aussi bien de région que de filiales] nous disaient leurs prévisions et ensuite on négociait. C'était un peu long. On s'apercevait que le premier disait 100, nous on disait 150, et ensuite on tranchait à 125. La deuxième école a été la théorie du 'shoot for the moon' [...] On disait 'l'an dernier vous avez fait 100 et bien visez 150' et le mec faisait 135 [...] Ça ne marche bien sûr que deux ou trois ans. Les directeurs rataient leur plan systématiquement [...] Après on a adopté une vision intermédiaire mais toujours très volontaire et 'top-down' [...] On commence par fixer l'objectif annuel, par exemple 135 et ensuite [on] revient voir les directeurs et on fait du 'bottom-up'. Si on voit qu'[ils] remontent 130, on s'arrange pour voir ce qu'il est vraiment possible de faire en gardant un œil sur l'objectif [du groupe]. » (DAF Elevator France)

L'interventionnisme d'Elevator France change d'ampleur et de nature régulièrement. Les différentes stratégies adoptées définissent pour un temps l'attitude commune adoptée par les représentants de la finance au regard des chiffres prévisionnels des filiales. Les ruptures observées ne sont pas anodines et ont pour effet de prévenir le déclin des relations de contrôle. Le directeur du contrôle de gestion nous confie que « le mieux c'est de changer de stratégie 'd'incentive' [d'incitation] de temps en temps. » En effet, les responsables des filiales s'adaptent aux stratégies des maisons mères mais elles ont pour cela besoin d'un temps d'adaptation pour retrouver des marges de jeux (Moison, 1997).

Rapidement, le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France prend par exemple ses dispositions pour tenir compte des modifications décidées par la maison mère. La taille réduite des filiales d'Elevator France et le fait qu'elles exercent surtout en « ventes neuves » avec des chantiers prévus longtemps à l'avance permet au contrôleur de gestion d'anticiper précisément les résultats futurs.

« C'est que de l'ascenseur ! Ce n'est pas un métier qui fluctue tant que ça et trop soudainement. Le résultat de l'année, je le connais car en vente neuve je sais l'activité à l'avance avec le backlog [carnet de commande] » (CDG filiales Elevator)

Ce même contrôleur nous signale cependant que ces données ne sont pas communiquées en l'état à sa maison mère afin de limiter les objectifs qui seront assignés à sa société.

« La première mouture du budget c'est nous qui la donnons [...] Bien sûr Elevator colle une marge supplémentaire sur les objectifs, c'est le jeu [...] mais elle [la marge] est prévue dans notre budget, et tout le jeu c'est ça ! [...] On reçoit les chiffres avec une petite marge en plus mais on l'a prévue. On se fait avoir une fois mais après on a compris. » (CDG filiales Elevator)

Ainsi, le renouvellement des mécanismes d'évaluation des performances des filiales par les maisons mères maintient les conditions d'une politique d'incitation efficace. L'effet des interventions du sommet repose en effet sur la capacité des managers des maisons mère à maintenir des logiques qui échappent pour partie aux dirigeants des filiales. La modification des données prévisionnelles introduit ainsi une part de subjectivité dans l'analyse des écarts. Cette « instrumentalisation de l'instrumentation » (Lascoumes et Le Galès, 2004) fait que les dirigeants des filiales sont rarement en position d'anticiper avec certitude le niveau de performance effectivement attendu. Les managers des maisons mères disposent jusqu'au dernier moment d'une grande latitude dans l'appréciation des états réels au regard d'une mesure étalon qu'ils sont les seuls à pouvoir interpréter. Ces pratiques n'ont rien d'exceptionnel comme en témoigne aussi l'exemple d'Oméga.

La direction financière d'Oméga valide en dernier ressort les prévisions des filiales non sans apporter quelques modifications de dernière minute.

« C'est la DAF [Direction Administrative et Financière] qui a le dernier mot [...] on [les contrôleurs de gestion d'Oméga] modifie [les prévisions] sans demander l'avis à qui que ce soit. » (CDG Oméga)

Les dirigeants des filiales sont habitués et s'attendent à ces modifications comme le directeur d'Envol qui déclare :



« Moi je cultive un peu mon côté ‘vous voulez qu’on vous trouve quoi pour le budget ?’. Je considère qu’ils savent déjà ce qu’ils veulent et la preuve c’est qu’à la fin ils me demandent régulièrement de changer mon budget<sup>37</sup>. » (DG Envol)

Ces ajustements imposés au dernier moment restent néanmoins le plus souvent d’une ampleur limitée et gardent traces du travail de prévision réalisé au préalable par les dirigeants opérationnels. Les arbitrages qui ne revendiquent aucun fondement opérationnel précis se veulent néanmoins réalistes en vue de conserver l’implication des dirigeants concernés.

« On ne lamine jamais non plus la proposition de l’exploitant. Ce n’est pas non plus un écart de 10% donc ils se sentent tout de même engagés. » (CDG Oméga)

Il s’agit dans ce cas pour le directeur financier de prendre la main sur l’évaluation des performances dans un contexte où le calcul des primes tend à devenir formalisé. Un dirigeant nous explique en effet qu’en principe le bonus annuel des cadres est calculé selon une formule qui donne à chacun une note comprise entre 0 et 1. Cette formule tient compte à hauteur de 40% du respect des budgets et indexe les 60% restant à des indicateurs plus spécifiques qui sont suivant les cas le chiffre d’affaires, le CA/Passager ou encore le taux de démarque. Le coefficient ainsi obtenu multiplié par le montant maximum de rémunération variable fixé par contrat donne en principe le montant des primes et bonus de chacun. Dans les faits, plusieurs témoignages concordent pour signaler que le jugement se fait « avec souplesse pour éviter le 1 et le 0. » Les politiques de sanctions et de récompenses ne correspondent alors que très imparfaitement aux écarts issus du reporting. Même la stratégie du « shoot for the moon » chez Elevator conduit à l’attribution de primes quand bien même aucun manager n’atteint ses objectifs. Le calcul des primes n’est pas entièrement délégué à la formule. Le niveau des gratifications est piloté de sorte qu’il ne soit pas directement indexé sur les performances chiffrées. Des ajustements sont décidés à la discrétion du responsable direct qui se fonde sur son appréciation des efforts observés.

L’exemple précédent montre l’intérêt d’interventions y compris de faible ampleur dont l’objectif est ici de brouiller le niveau de performance attendu par le sommet. L’objectif des échelons supérieurs est alors de fixer des critères explicites d’appréciation du travail des

---

<sup>37</sup> La situation est comparable chez Ebel France dont le directeur financier déclare « ils [Ebel en Belgique] peuvent avoir des attentes supérieures à nos prévisions [...] soit on s’ajuste pour respecter leurs contraintes soit ils nous imposent de modifier nos objectifs. »

dirigeants sans se priver de la liberté de juger de la qualité des résultats effectivement atteints. Le fait de modifier les prévisions sans explication permet de semer le doute quant aux niveaux étalons qui seront retenus pour l'évaluation des résultats. Les managers des maisons mères ne sont alors pas prisonniers d'engagements formalisés mais décident des rétributions en fonction des derniers éléments connus. Ces pratiques sont contraires aux recommandations faites par Kim et Mauborgne (1991) qui soulignent l'importance de respecter une forme de justice procédurale dans l'exercice de l'autorité des maisons mères au risque de voir les dirigeants des filiales se désintéresser de chiffres manipulés trop grossièrement. Les avantages tirés de ces interventions par les maisons mères sont cependant trop importants pour y renoncer. Les maisons mères n'hésitent pas à s'affranchir des règles qu'elles ont contribuées à mettre en place quand il s'agit d'introduire une part d'incertitude si précieuse pour exercer un pouvoir sur ceux qui y sont assujettis.

### **3) Le cadrage de l'action par les instruments**

Le contrôle de gestion offre une panoplie d'instruments mobilisables par les managers des maisons mères dans leurs échanges avec les filiales. Le choix de nouveaux outils comme les logiciels du contrôle de gestion participe à la définition des supports, des dates, des contenus, des formats, ou encore des interlocuteurs des relations entre sociétés. Le rôle des instruments du contrôle de gestion ressort tout particulièrement des mécanismes d'assimilation mis en place lors de l'intégration de nouvelles filiales dans un groupe. Notre échantillon témoigne à ce sujet d'une grande diversité allant d'une *homogénéisation* poussée des pratiques autour de standards partagés à une *harmonisation* permettant tout juste la circulation d'informations entre sociétés aux standards différents.

#### **Les instruments du contrôle comme vecteur d'intégration**

L'intégration de nouvelles filiales dans un groupe s'accompagne inmanquablement de campagnes visant le déploiement de nouveaux outils et de nouvelles procédures du contrôle de gestion. Les maisons mères, tenues d'assurer *a minima* la consolidation des comptes de leurs nouvelles filiales, font appel au contrôle de gestion afin de permettre la convergence et le retraitement des informations financières. Il s'agit d'un moment particulièrement opportun pour comprendre la mobilisation des instruments du contrôle de gestion comme leviers d'action. Les exemples offerts par les sociétés Pyrelec et Ronelec, toutes deux filiales du

groupe Ebel, témoignent en effet de l'usage différencié des logiciels de gestion dans l'articulation des sociétés entre elles.

La société Pyrelec est acquise par Ebel France quelques semaines avant la réalisation de nos entretiens. Le responsable du contrôle de gestion d'Ebel France est immédiatement chargé d'assurer l'intégration de la nouvelle société dans les comptes du groupe. Une fois noués les premiers contacts en vue d'obtenir en urgence les informations nécessaires aux exercices de reporting en cours, son travail consiste à préparer la mise en place du module financier de SAP dans la filiale. L'équipement déployé calque celui des sociétés Ebel en France et en Belgique et dote la filiale des moyens techniques afin de répondre aux exigences du groupe de façon récurrente, fiable et partagée. Le responsable du contrôle de gestion d'Ebel France insiste également sur les vertus pédagogiques du logiciel :

« On a commencé juste avec le module de finance pour faire des comptes de résultats et des bilans, payer les fournisseurs et encaisser des factures, gérer des immobilisations et une trésorerie. Dans ce module on tient compte des exigences du groupe comme la mise en place d'une comptabilité analytique dont ils n'ont jamais entendu parler auparavant chez Pyrelec. Ils doivent cependant l'accepter et apprendre à l'utiliser afin que ce soit fiable, logique, et qu'ils se rendent compte de ce à quoi ça sert. » (Chef de projet Ebel France)

Toujours selon les termes du chef de projet, le choix d'un outil unique vise à « donner corps au groupe » avec pour objectifs d'aligner l'ensemble des procédures financières de Pyrelec sur celles de la maison mère.

Dans le cas des relations entre Ronelec et Ebel, la maison mère belge a également exigé des équipes financières de sa filiale une convergence rapide vers les standards de qualité et de délais adoptés par le reste du groupe. Le Directeur Administratif et Financier de Ronelec témoigne des efforts consentis pour satisfaire rapidement à ces exigences :

« Le principal changement lié au fait d'intégrer un groupe comme Ebel a été la gestion des délais des exercices financiers. Avant, on faisait notre clôture tranquillement le 15 avril juste à temps pour payer l'impôt sur les sociétés. Du jour au lendemain, on nous a dit qu'il fallait avoir fini tout ça pour le 12 janvier... Je n'ai pas beaucoup dormi en décembre la première année. » (DAF Ronelec)

La mécanique des arrêtés comptables n'a cependant pas véritablement évolué. Toujours d'après le directeur financier de Ronelec, les délais sont tenus « en faisant en décembre ce qu'on faisait avant en février ». Les informations sont désormais prêtes à temps mais les procédures sont loin d'être standardisées. 18 mois après le rachat, les procédures suivies par Ronelec diffèrent toujours sensiblement de celles en place chez Ebel. Les deux sociétés partagent désormais le même ERP mais avec des fonctionnalités bien différentes.

Comme le précise le directeur adjoint, le rapprochement tardif des systèmes d'information a été conduit de sorte à préserver les spécificités de la filiale.

« Il fallait changer notre outil de gestion et de comptabilité [obsolète]. L'ERP standard chez Ebel c'est SAP, on n'allait pas prendre Oracle tout de même ! En revanche l'organisation de SAP chez nous répond à nos besoins et nous avons pris le temps d'explicitier notre projet [et] pourquoi on est différent du reste du groupe. » (DGA Ronelec)

L'intégration de Ronelec aux exercices financiers du groupe Ebel maintient la spécificité des pratiques en place au préalable.

Le rôle joué par le contrôle de gestion est flagrant quand il s'agit d'établir sans attendre des liens inexistantes auparavant. Les exemples précédents font ressortir l'importance de la formalisation et de l'instrumentation en faveur de la convergence plus ou moins aboutie des dispositifs financiers de sociétés au départ étrangères. Le réglage des relations au moyen du contrôle de gestion peut se limiter néanmoins durablement à une intégration partielle. Les filiales d'Elevator France satisfont par exemple très rapidement aux attentes du centre tout en conservant à long terme de nombreuses spécificités.

Elevator France a fait l'acquisition de 6 sociétés en l'espace de trois ans. Toutes ont été intégrées au groupe suivant une méthodologie comparable reposant principalement sur une refonte des outils du contrôle financier et la nomination de nouveaux responsables. Le contrôleur de gestion qui a supervisé l'intégration de ces nouvelles filiales décrit les principales étapes du processus :

« Pour ces nouvelles filiales, on doit sortir le premier résultat au bout de quatre mois seulement ! [...] Lors de l'intégration, on commence par nommer un chef comptable et par faire évoluer le système d'information existant. Pour les comptables, on fait table rase du passé et on rembauche tout le monde : c'est plus sain. Pour le système d'information, on ne regarde pas à la dépense et on prend toujours la dernière version du système en place. Les dernières versions font toujours le peu de comptabilité analytique nécessaire. » (CDG filiales Elevator)

A l'arrivée d'une nouvelle société dans le groupe, le temps est compté et les premières mesures visent à prendre en main la production et la circulation des informations financières. Les filiales ne deviennent pas pour autant des clones d'Elevator France. Quand elles ne conservent pas leurs systèmes d'information d'origine, elles adaptent ceux de la maison mère sans renoncer à leurs spécificités.

« Nous utilisons également [le logiciel] 'Siebel' qui nous a été 'chaudement recommandé' [rires] par la maison mère il y a deux ans. [...] On a mis en place Siebel mais en gardant notre spécificité. On a pris le logiciel mais on a gardé notre structure centralisée. » (CDG filiales Elevator)

Partout les maisons mères prennent l'initiative d'organiser l'intégration de leurs filiales aux exercices financiers du groupe. La dynamique initiale en vue d'assurer la consolidation des données financières est dans tous les cas très rapide mais ne vise pas toujours la convergence aboutie de l'outillage gestionnaire. Procédures et logiciels sont dans certains cas imposés et assurent l'intégration complète des filiales (Pyrelec) quand d'autres situations témoignent en revanche de la persistance de dispositifs locaux (Ronelec et filiales d'Elevator France). Rappelons qu'il n'existe pas de relation déterministe simple entre la densité de l'outillage aux interfaces et l'évolution des relations vers un modèle gestionnaire ou patrimonial. Comme nous l'avons vu précédemment, le suivi étroit d'indicateurs peut se traduire par une autonomie accrue.

### **Stabilisation, routine et ajustement des échanges**

Au-delà du cas de l'intégration de nouvelles filiales, l'observation de sociétés durablement installées dans leur groupe révèle le jeu permanent sur les règles et les instruments du contrôle de gestion comme moyen d'ajuster, de stabiliser, et de faire évoluer la nature des échanges entre sociétés. Le renouvellement d'une partie de l'outillage et du corps de procédures exerce après exercice traduit un effort continu d'intégration des sociétés périphériques. Le rapport entre intégration et autonomie n'est jamais définitivement arrêté comme en témoigne les exemples d'Envol et Usco.

La mise en place de procédures supplémentaires suite à l'application de la loi Sarbanes-Oxley a donné aux relations entre Usco et Elevator France un tour plus procédurier. Les échanges désormais formalisés s'appuient et se concentrent sur les données du logiciel Magnitude qui donne un pli plus patrimonial aux relations.

A l'inverse, la participation croissante d'Envol aux exercices budgétaires suite aux demandes d'Oméga a conduit les deux sociétés à rapprocher leurs procédures de gestion. Les échanges sont désormais plus nourris qu'auparavant et traitent de problématiques opérationnelles autrefois gérées uniquement par la direction de la filiale. L'étape suivante apparaît aux yeux de tous comme étant la mise en place du logiciel SAP dans la filiale.

Le rythme dans le renouvellement des instruments participe à la recherche d'un équilibre entre la stabilisation des relations au moyen de routines organisationnelles et les nécessaires ajustements permettant de maintenir les conditions de relations efficaces. Une fois les instruments en place, ceux-ci participent à la stabilisation des échanges. Les valeurs chiffrées n'ont de sens en effet qu'une fois comparées, interprétées et suivies d'une période à l'autre.

Comme la comparaison des états économiques successifs est une composante essentielle de l'évaluation des performances, il n'est pas surprenant d'observer sur nos terrains une forte pression pour que toute information obtenue une première fois soit ensuite régulièrement communiquée. L'interprétation des données doit beaucoup aux liens tissés entre les valeurs d'un même indicateur d'une période à une autre. Ce travail exige une grande régularité dans les données transmises exercice après exercice de la périphérie vers le centre. Les échanges entre Envol et Oméga témoignent des effets d'inertie induits par les exercices budgétaires.

Le Directeur Général d'Envol a vu sa société progressivement conduite à participer de manière récurrente à l'ensemble des processus budgétaires d'Oméga.

« Il y a le pré-budget auquel je ne voulais pas participer mais j'y participe quand même car j'ai compris depuis que je participe au budget que le pré-budget ne peut pas être trop différent du budget, puis du réestimé, puis du budget suivant etc. » (DG Envol)

Dès lors qu'Envol participe à un exercice comme le budget annuel, les ponts avec les autres états prévisionnels sont si étroits qu'il est difficile de ne pas prendre part progressivement à l'ensemble du processus budgétaire.

Les échanges passés déterminent « par défaut » les règles de la relation. Quand le transfert de données est formalisé par des états et des formulaires inscrits dans des logiciels, toute interruption dans la communication d'une information est rendue très visible du fait des cases restées « blanches » dans les tableaux de reporting. Ainsi à chaque sollicitation des maisons mères ne se pose pas la question pour les responsables des filiales de répondre ou non aux demandes. Les filiales « prennent le pli » des modèles de reporting en place qui deviennent un moyen puissant pour les maisons mères d'inciter les dirigeants des filiales à se positionner, à se justifier, et à nourrir durablement les représentations d'un même format. L'instrumentation des relations inscrit les échanges dans la durée et définit des routines gestionnaires utiles au contrôle. Tous les changements dans les outils et procédures du contrôle de gestion ne visent cependant pas une évolution des relations. Certaines innovations voient les maisons mères changer la forme, les outils ou encore la fréquence des échanges, mais les exigences adressées à leurs interlocuteurs restent les mêmes sur le fond.

La direction financière d'Oméga a récemment déployé un nouvel outil nommé BW auprès de ses filiales DutyFree et Aéroshop. Celui-ci n'a pas pour autant entraîné d'importantes modifications dans les relations en place entre les sociétés. En effet BW, conserve la nature des informations échangées par le passé ainsi que les anciens droits d'accès.

La mise en place de nouveaux outils renforce par endroit les conditions propices à l'échange des mêmes éléments qu'auparavant. L'objectif n'est alors pas de faire évoluer le contrôle mais de le conforter en le dotant d'outils permettant son renouvellement dans la continuité.

#### **4) Le réglage des échanges par le temps dédié au contrôle**

Outre le recours aux éléments « techniques » du contrôle de gestion (indicateurs, prévisions, outils), les managers des maisons mères orientent également les échanges avec leurs filiales au travers des investissements réalisés dans les hommes du contrôle. Il ressort de nos études de terrain que la proximité des relations entre sociétés dépend du temps dont disposent les interlocuteurs des deux bords. Orsy est un exemple de la tournure « patrimoniale » que prennent inmanquablement les échanges quand un seul contrôleur de gestion supervise un grand nombre de filiales.

Un contrôleur de gestion se charge au siège d'Orsy du suivi des 14 filiales et participations du groupe<sup>38</sup>. Il conçoit, anime et consolide le reporting et assure l'analyse des principaux indicateurs financiers à destination de la direction tous les trimestres. Ce travail reprend en l'état les commentaires transmis par les équipes locales en complément des liasses comptables et financières. Très peu d'échanges informels ont lieu avec les contrôleurs de gestion des sociétés périphériques si ce n'est ponctuellement pour lever une ambiguïté ou signaler un risque d'erreur.

Dans l'exemple précédent, un seul contrôleur de gestion est dédié à la collecte et la mise en forme des informations transmises par les filiales. A l'inverse, le cas des relations entre Santé SA et Petcare indique qu'une implication du sommet du type gestionnaire va de pair avec la présence d'interlocuteurs dédiés.

Du propre aveu du responsable des « projets spéciaux » chez Santé SA, les missions confiées au service (2 personnes) se limitent au contrôle de la joint venture Petcare détenue en commun avec Medicaid. L'essentiel du travail consiste alors à défendre les intérêts de Santé SA chez Petcare. Le contrôleur de gestion s'efforce donc de dépasser une lecture qu'il qualifie de « basique », « mécanique », « intransigeante » et « bestiale » des

---

<sup>38</sup> Les sociétés périphériques disposent de leurs propres équipes de contrôle de gestion mais l'animation du processus de reporting et la synthèse des données pour le groupe sont assurées par la maison mère.

données transmises par la filiale en faveur d'une analyse plus fine qui exige de la « prudence » et de la « mesure » pour progresser dans la compréhension des activités de Petcare.

« Je suis extrêmement présent et je les enquiquine énormément. Le suivi de Petcare c'est 80% de mon job et il faut donc bien que je trouve de quoi m'occuper ! [...] J'y consacre énormément de temps pour être en mesure par la suite de renseigner les membres du board. » (CDG Santé SA)

Santé SA n'hésite pas d'ailleurs à faire pression sur sa filiale pour qu'elle aussi dédie des ressources importantes au contrôle financier.

« Il y a des sujets comme le staffing [la gestion des effectifs] sur lesquels on va plus loin. [...] Notre rôle c'est de leur dire par exemple qu'on trouve leur direction financière pas assez solide. On se fait présenter les CV des candidats et on donne notre opinion. [...] Avec Medicaid on pense qu'il faut que Petcare nomme un Directeur des Systèmes d'Information (DSI) et non pas 4 responsables SI sous la responsabilité du DAF, *a fortiori* quand celui-ci a déjà des projets importants prévus avec nous. » (CDG Santé SA)

Sous la pression des actionnaires, Petcare se dote également avec le temps d'une structure de contrôle de gestion très importante. Les ressources dédiées spécifiquement à la communication avec les actionnaires ont été encore renforcées avec la création d'un poste de responsable de la communication financière.

Toutes les configurations sont envisageables entre le contrôleur de gestion entièrement dédié à une relation et celui supervisant de front plus d'une dizaine de sociétés. Il apparaît alors que les ressources consacrées aux dispositifs du contrôle de gestion – et notamment le nombre des contrôleurs de gestion – jouent sur la nature des échanges. Les relations « patrimoniales » sont plus économes que les relations « gestionnaires ». Quand un contrôleur de gestion supervise de nombreuses sociétés, il n'a pas d'autre choix que de les comprendre d'un point de vue financier. On constate cependant que les contrôleurs de gestion adaptent leur comportement suivant les priorités du moment. Ils arbitrent entre les filiales et consacrent davantage de temps à certaines plutôt qu'à d'autres. Une part du réglage des relations entre sociétés est ainsi à la main des acteurs locaux comme en témoigne l'exemple des relations entre FDS et Oméga.

Le contrôleur de gestion chez FDS en charge d'Oméga supervise au total deux filiales. Les informations transmises par Oméga sont rigoureusement préparées par une équipe très professionnelle. Les échanges, bien qu'approfondis, vont directement à l'essentiel et prennent un minimum de temps. La situation est bien différente avec la seconde filiale de



taille pourtant nettement plus réduite. Les correspondants du contrôleur de gestion de FDS sur place ont peu d'expérience et réclament beaucoup d'attention.

« Avec ma boîte plus petite en Allemagne, je n'ai que deux personnes au contrôle de gestion avec 6 mois d'ancienneté et donc on corrige beaucoup de choses ensemble, j'y passe du temps. C'est moins le cas avec Oméga où [l'information] est vue par [le responsable du contrôle de gestion] puis par [le DAF]. » (CDG FDS)

L'investissement en temps du contrôleur de gestion de FDS s'ajuste en fonction des capacités de ses interlocuteurs plus ou moins nombreux et plus ou moins expérimentés.

Les contrôleurs de gestion des maisons mères adaptent le contenu, la forme ou encore la fréquence des questions adressées aux filiales en fonction de leurs ressources et du contexte. Un accroissement localisé de la charge de travail se traduit alors par une redistribution des efforts ou bien par l'adoption de relations plus « patrimoniales ». L'évolution des échanges entre Elevator France et Usco vers plus de formalisme suite à la mise en place de la loi Sarbanes Oxley en offre une illustration.

Les relations entre Usco et Elevator France sont caractérisées par des échanges toujours plus nourris mais qui font de moins en moins l'objet d'une analyse poussée. La description faite par le contrôleur de gestion en charge des relations avec la maison mère du reporting mensuel à destination d'Usco donne de l'exercice une image de rituel qui aurait beaucoup perdu de son sens :

« On reçoit chaque fois tous les mois les mêmes questions sur les variations de compte. C'est une revue naïve et déshumanisée. Le contrôleur de gestion est bombardé de questions du type 'Est-ce qu'on applique bien à chaque fois la procédure ?' [...] On ne pilote plus le résultat et on ne contrôle plus la performance. » (CDG communication Elevator)

L'intérêt des échanges ne réside plus tant dans leur contenu que dans le fait qu'ils ont bien lieu et satisfont le cahier des charges de la loi Sarbanes-Oxley.

Il en va de même du RAF d'Envol qui, débordé par la masse des informations de reporting en provenance de ses quatre filiales, se concentre sur la production des états de synthèse au détriment de l'analyse des données.

« Le pire c'est qu'on produit des chiffres mais on laisse tomber la notion de contrôle. On travaille sur la liasse [de reporting] et on veut absolument refiler les 150 pages et basta ! Si 5 minutes après l'envoi on vous demande le CA de telle filiale on ne s'en souvient plus. C'est un peu de la production à outrance. » (RAF Envol)

Les investissements consentis en faveur du contrôle de gestion sont un choix tout autant politique qu'économique. Le recrutement des contrôleurs relève d'un souci d'économie (comme en témoigne le nombre de stagiaires en poste dans les services visités) mais qui reste

souvent subordonné au souhait d'assurer un contrôle plus ou moins étroits des filiales. Une particularité des services de contrôle de gestion réside dans le fait qu'à l'occasion de résultats décevants, ils échappent aux politiques de réduction des coûts. En cas de difficultés rencontrées par une filiale la maison mère peut décider de s'en séparer ou engager des efforts supplémentaires pour suivre de plus près ses activités. Ainsi, les recrutements en contrôle de gestion ne sont généralement pas corrélés avec ceux des autres départements comme le signale nos interlocuteurs chez Oméga et Elevator dont les entreprises ont connu il y a peu des difficultés financières accompagnées d'un gel des embauches dans l'ensemble des services à l'exception du contrôle de gestion. Quand bien même les dépenses associées au contrôle de gestion ne participent pas directement au redressement des activités opérationnelles, elles augmentent en périodes difficiles.

## ***B - La distribution du contrôle dans les groupes***

La suite de ce chapitre traite du contrôle de gestion comme instrument de la répartition des responsabilités entre échelons intermédiaires des groupes. Nous verrons que les tentatives des maisons mères pour orienter les pratiques du contrôle de gestion visent à faire échapper une partie de leurs activités au contrôle de leur propre maison mère, à préserver les rapports de force asymétriques avec leurs filiales, et à acquérir et conserver des responsabilités singulières face aux changements structurels dans l'organigramme des sociétés. Le partage des risques et des responsabilités ne se règle cependant pas au sein de rapports bilatéraux et il est nécessaire d'étudier la position respective des entités dans l'architecture du groupe pour comprendre les rapports de force entre sociétés mères et sociétés filles.

### **1) Les échelons intermédiaires comme protection des filiales**

Les filiales sont propices au développement et au maintien de procédures de contrôle différenciées au sein des groupes. Elles constituent une opportunité saisie par les sociétés intermédiaires pour protéger certaines de leurs activités du contrôle de leur maison mère. C'est par exemple le cas des filiales d'Elevator France qui échappent en partie aux procédures particulièrement contraignantes en place dans le reste du groupe Usco.

Chez Usco, les procédures de contrôle sont officiellement en tous points comparables d'une société à une autre. Le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France nous explique pourtant comment sont assouplies sur son périmètre certaines normes.

« LE truc important chez Usco c'est [le discours] 'tout le monde subit les mêmes contraintes' et notamment Sarbanes-Oxley. En principe il faut 5 personnes différentes pour assurer respectivement la prise de commande, l'acte d'achat, la validation, le rapprochement de facture, et l'émission du règlement : ils sont furieux ! Avec notre structure, dans les filiales j'ai seulement deux personnes par entité. Il faut alors interpréter la règle différemment. La solution c'est de morceler les comptables ! Typiquement, j'ai une comptable qui enregistre les factures d'un fournisseur, et c'est l'autre comptable qui les valide, et c'est la première qui fait le rapprochement etc. Tout le jeu c'est de diviser, sans embaucher. » (CDG Filiales d'Elevator France)

Avec des procédures simplifiées et des fonctions support réduites au minimum, les filiales limitent les frais de gestion et permettent à Elevator France de prendre le marché « en tenaille. » Pouvoir s'affranchir des règles les plus contraignantes édictées par Usco est une condition nécessaire pour proposer une gamme bon marché à une clientèle qui sinon échapperait au groupe. Elevator France tire ainsi partie du management original de ses filiales et fait « tampon » avec les exigences du groupe Usco. Les audits commandités par Usco sont en effet notoirement moins poussés dans les filiales de filiales et cela d'autant plus que les volumes d'activités des sociétés sont faibles. Comme le fait remarquer le contrôleur de gestion des filiales, les auditeurs américains venus faire le tour des filiales européennes en quelques jours ne s'attardent pas sur des montants aussi réduits que les siens.

« Chez Elevator [France] les écarts partent tout de suite dans les millions. Moi, mes plus gros chantiers c'est 200 000 Euros maximum et quand on arrive à ces niveaux on sabre le champagne. C'est bien simple, hier durant la présentation, les Américains s'endormaient. Dans mes bilans j'ai des lignes à 2 000 € seulement ! [...] Tout le monde s'endort tellement les chiffres sont petits ! » (CDG Filiales d'Elevator France)

Les audits conduits par Usco sont plus conciliants quand il s'agit de petites filiales excentrées. Le découpage en filiales de tailles réduites autorise également l'adoption de procédures comptables avec un formalisme allégé.

« Comptablement il y a deux manières de prendre le résultat, à l'avancement ou à la clôture. Elevator est à l'avancement et nous sommes à la clôture car c'est beaucoup plus simple et nous pouvons nous le permettre car nous sommes sur de petits volumes. » (CDG Filiales Elevator France)

L'originalité gestionnaire des filiales d'Elevator France témoigne de la diversité des types de management possibles à l'abri d'un interventionnisme excessif du sommet. Sans surprise, les entités périphériques font preuve d'initiative dans la mise en œuvre des orientations du sommet. Plus étonnant est le fait que les échelons intermédiaires s'accommodent très bien de ces dérives et encouragent même quelques passe-droits, notamment quand ils sont étayés par des gains économiques. Dans l'exemple précédent, les écarts par rapport aux standards sont

connus des managers des maisons mères qui se gardent bien d'imposer à leurs filiales les procédures qu'eux-mêmes doivent suivre. Les échelons immédiatement supérieurs tirent délibérément partie de leur structure en filiales pour octroyer à certaines de leurs activités des marges d'autonomie accrues et s'affranchir de contraintes imposées par des autorités encore plus haut placées<sup>39</sup>. La multiplication des strates accroît ainsi les marges de manœuvre. Une part de l'autonomie des sociétés se joue dans la relation entre chacun des échelons verticaux ce qui explique que des « lignes rouges » à un niveau du groupe n'en sont pas à l'étage inférieur. Dans la mesure où les activités et la taille des filiales restent limitées, des arrangements originaux sont tolérés par endroit. Il est alors bien souvent paradoxalement plus facile pour des dirigeants d'organiser une gestion innovante au sein de filiales que d'obtenir des maisons mères des marges de manœuvre comparables.

Une difficulté demeure toutefois pour les maisons mères de contrôler l'autonomisation de leurs filiales. Les relations entre dirigeants émancipés et managers des maisons mères soucieux de conserver une emprise même limitée sur les activités périphériques sont sujettes aux conflits. Les employés de BTP, Ronelec, Envol, ou encore des filiales d'Elevator ont fortement conscience des particularités de leur société et expriment par opposition au reste du groupe un sentiment d'appartenance marqué. Rien de surprenant dans le fait que les salariés de sociétés autonomes se montrent ouvertement soucieux de conserver les spécificités réelles ou supposées de leur organisation face aux injonctions des maisons mères. Les tentatives de rapprochement des pratiques conduites par le sommet ont mauvaise presse comme en témoigne le cas des relations entre BTP et Ebel.

BTP a bénéficié depuis son rachat par Ebel d'une très grande autonomie au sein du groupe. Les systèmes d'information n'ont par exemple jamais convergés et les dirigeants de BTP soumis à des impératifs de résultat sont très libres dans leur management. Le sentiment « qu'on ne peut compter que sur soi-même » est d'ailleurs très développé au sein des directeurs de BTP qui définissent volontiers leur mode de gestion en opposition à celui qu'ils estiment être en place chez Ebel. Les dirigeants de BTP ont une forte conscience de ce qui les distingue des managers d'Ebel qu'ils désignent comme « ceux du siège », « les belges » ou encore « les guignols de Bruxelles. »

---

<sup>39</sup> Nous verrons au paragraphe IV.A.4 que la latitude dont bénéficie par exemple Elevator France dans son application de la loi Sarbanes-Oxley est en effet bien moindre que celle dont disposent ses filiales.

Les filiales les plus autonomes établissent donc dans les groupes des espaces de régulation distincts et soudent des personnes autour de projets, de marques ou d'activités qui se démarquent de celles du reste du groupe. L'autonomie juridique, le nom, les métiers, les locaux etc. propres aux filiales contribuent à leur donner une « identité » qu'il conviendrait aux yeux de leurs employés de préserver.

## **2) Les échelons intermédiaires équilibrent risques et autonomie**

Le jeu « gagnant-gagnant » qui voit les échelons intermédiaires accorder une autonomie accrue aux échelons périphériques comporte toujours le risque pour la maison mère de voir la situation lui échapper. Un enjeu des échelons intermédiaires est de trouver la mesure du contrôle à exercer sur leurs filiales. Il ressort de nos observations que la latitude accordée aux dirigeants de filiales dépend du poids que représentent leurs activités dans les résultats consolidés de la maison mère. Conférer une large autonomie aux dirigeants d'une filiale qui concentre l'essentiel des activités de la maison mère revient en effet à prendre un risque considérablement plus important que d'accorder une latitude comparable aux dirigeants d'une filiale de petite taille. On constate ainsi que les maisons mères ont tendance à laisser une grande liberté aux filiales de taille réduite et à renforcer leur contrôle en fonction de la croissance des activités. Une filiale en croissance sera d'autant plus intégrée aux procédures du groupe que son développement sera important. Il arrive également, suivant la même logique, que les maisons mères contiennent volontairement la taille de leurs filiales afin de leur laisser la même liberté de gestion dans le temps. Dans les deux cas, l'objectif est pour la maison mère de limiter le risque qu'entraînerait une défaillance de sa filiale tout en lui garantissant suffisamment d'autonomie de sorte à ne pas pénaliser sa contribution aux performances du groupe. Elevator offre un exemple remarquable de maison mère soucieuse de contrôler régulièrement l'adéquation entre l'importance relative des filiales et les moyens de contrôle mis en œuvre pour limiter le pouvoir de leurs dirigeants.

Le management au sein des filiales d'Elevator France diffère sur bien des points de celui en place auprès des divisions de la maison mère. Cette autonomie est néanmoins contenue par Elevator France dans les limites d'un périmètre restreint. Dès lors que le poids des filiales dans l'activité du groupe devient important, celles-ci voient leur champ d'action autoritairement réduit au profit d'une intégration partielle de leurs activités dans le giron de la maison mère comme en témoigne le contrôleur de gestion des filiales.

« Le parc [des filiales] en maintenance représentait environ 20 000 appareils à l'entretien. En 99, comme [la principale filiale] était un peu devenue un contre-pouvoir, Elevator France a intégré le parc d'entretien. [...] Cela a vraiment traumatisé [la société] car la maintenance représentait 80 ou 90% du chiffre d'affaires de l'époque. C'est une des premières choses que l'on m'a raconté quand je suis arrivé [ici] et les gens l'ont encore en travers de la gorge. » (CDG Filiales Elevator)

Confrontée à des filiales de plus en plus importantes et aux procédures originales, Elevator France a décidé de centraliser les activités à l'origine de la principale source de chiffre d'affaires. Cette intervention garantit pour un temps à la maison mère le contrôle de l'essentiel des activités et permet de laisser les autres se développer à moindre risque sans contrôle étroit. La croissance des filiales a néanmoins connu depuis un nouvel essor. Avec près de 20% des ventes d'Elevator France réalisées par les filiales, les managers de la maison mère n'envisagent plus de conserver un fonctionnement aussi différent sur un périmètre dont le poids va sans cesse grandissant. La piste privilégiée est cette fois celle de l'harmonisation des procédures par le biais des systèmes d'information comme le signale le contrôleur de gestion des filiales.

« En ce qui concerne l'indépendance de notre système d'information c'est perdu d'avance. Ils appellent leur projet informatique 'one vision', ça veut tout dire... Mais on peut tout de même se battre sur le 'comment on le met en place ?' et le 'comment on le gère ?' [...] Il faut que nos PME restent des PME et c'est là notre bataille. » (CDG Filiales Elevator).

Les rapports de force entre sociétés font l'objet d'ajustements. L'interventionnisme des échelons intermédiaires est lié au poids relatif des filiales dans leurs portefeuilles. Les relations entre Oméga et Envol sont une illustration du contrôle renforcé mis en place par une maison mère soucieuse d'accompagner l'essor de sa filiale tout en limitant les risques.

La société Envol a bénéficié à sa création de dérogations concernant les procédures du contrôle de gestion en place ailleurs chez Oméga. La société a longtemps communiqué un reporting moins détaillé que les autres filiales et bénéficié de passe-droits concernant les dates de transmission des états financiers. Encore récemment, Envol était considérée par nos interlocuteurs chez Oméga comme une société « à part », « plus autonome » et « un peu particulière. » La croissance d'Envol s'est néanmoins accompagnée d'une intégration plus étroite au groupe au travers un nombre croissant de procédures partagées. Si dès l'origine Envol a pris part aux processus de budget annuel et de reporting trimestriel, ce n'est que plus récemment qu'elle a également adopté le pré-budget et les révisions budgétaires trimestrielles. Au moment de notre enquête, un projet de standardisation des procédures de réponse aux appels d'offre vient également d'être initié par Oméga. En

parallèle, les systèmes d'information évoluent également. Les activités historiques d'Envol restent gérées par le logiciel Airplan mais Oméga a imposé que la filiale Envol Swiss soit équipée du progiciel SAP doté d'un nouveau module dédié aux « ventes à bord ». L'implication grandissante d'Oméga dans les activités d'Envol coïncide avec le poids des activités de la filiale qui pèse désormais 10% du chiffre d'affaires du groupe. Ces évolutions tranchent avec le *statu quo* qui a marqué les contrôles exercés par Oméga sur sa filiale Modair dont les ventes n'ont jamais véritablement décollées. Elles se démarquent également du relatif désintérêt qui gagne le suivi des activités de Railshop maintenant que la réduction des effectifs liée à la baisse du chiffre d'affaires du tabac est en bonne voie.

A défaut d'avoir pu réaliser une étude longitudinale, l'hypothèse selon laquelle la densité du contrôle exercé par la maison mère irait de pair avec le poids de la filiale dans ses activités est confortée par l'observation de filiales à des stades de développement différents au sein du même groupe. Des mesures de contrôle très légères touchent par exemple chez Ronelec des sociétés nouvellement créées comme Ronelec-Air. D'autres filiales au poids plus important comme Ronelec Immobilier font l'objet d'un suivi plus étroit. Les filiales de taille réduite trouvent dans les groupes des conditions favorables à leur développement (l'appui financier, la crédibilité du groupe, le contact avec les fournisseurs, les économies d'échelle) sans toujours supporter le poids des procédures en place au sommet. C'est avec le succès économique que vient pour les maisons mères la nécessité de les reprendre en main. Celles-ci adoptent alors des mesures face à la montée en puissance de filiales susceptibles de les exposer à des risques importants. L'objectif est de réaliser une « centralisation contrôlée » en préservant les conditions du succès économique des filiales tout en les faisant rentrer dans le rang. Dans ce jeu, les exercices du contrôle de gestion et les systèmes d'information associés constituent l'un des principaux leviers pour régler l'autonomie des filiales. Cette démarche se comprend également dans une logique d'économie des ressources mobilisées. Le contrôle a un coût plus volontiers assumé quand il compense un risque important.

### **3) Les échelons intermédiaires comme redoublement du contrôle du centre**

Dans le modèle du groupe idéal, il n'y a pas de place pour deux échelons successifs avec des responsabilités qui se chevauchent (Goold et Campbell, 1987). Aucun acteur ne peut

cependant prétendre être en mesure de répartir autoritairement les responsabilités entre les sociétés de façon optimale. Le schéma simpliste qui associe les responsabilités stratégiques au sommet et les questions opérationnelles à la périphérie reflète que très imparfaitement la réalité. Dans les faits, la distribution des responsabilités s'établit sur la base d'arrangements locaux qui peuvent entraîner des tensions entre acteurs d'échelons différents en concurrence pour étendre les limites de leurs prérogatives. Dans ce contexte, les managers des échelons intermédiaires se saisissent du contrôle de gestion dans le but de tenir leur rang et de conserver des responsabilités reconnues. L'enjeu est de taille car le risque de disparaître est réel pour ceux qui ne parviendraient pas à justifier de leur contribution au fonctionnement du groupe. Se trouver dépourvue d'un domaine réservé clairement identifié est pour une société d'un groupe s'exposer à se voir accuser de redondance : synonyme d'inefficacité et de gaspillage.

Les situations de prise de contrôle d'un groupe par un autre offrent une occasion privilégiée de voir « bouger les lignes » entre les sociétés et de comprendre les enjeux qui sous-tendent les tractations autour du partage des tâches. Le rachat du groupe Ebel par Panam par exemple a conduit à une profonde refonte de l'organigramme des sociétés. Ebel, autrefois faïtière, a dû revoir le contenu de ses missions. Cet exemple éclaire les effets des changements dans la structure des groupes qui ébranlent les positions établies et redistribuent les cartes entre les sociétés. Dans ce cas, le traitement de l'information financière apparaît clairement comme au premier rang des facteurs grâce auxquels chacun des acteurs « trouve sa place » dans la subtile division du travail qui s'opère au sein des groupes.

Avant son rachat partiel par Panam, la société Ebel était tête de groupe et entretenait avec ses nombreuses filiales des relations reposant essentiellement sur l'appréciation des performances chiffrées. Le responsable financier déjà en poste à l'époque nous explique :

« Il y a encore peu d'années, nos filiales avaient une large autonomie. On vérifiait juste qu'on avait un intérêt pour leur secteur d'activité, qu'elles étaient rentables, et qu'elles étaient gérées par des gens compétents. On faisait finalement peu de demandes d'informations pour voir ce qui se passait de manière détaillée. » (RAF Tractopel)

Les orientations stratégiques définies par Ebel encourageaient une croissance externe soutenue et une diversification des activités. La prise de participation majoritaire de Panam a marqué une rupture et la direction d'Ebel a abandonné ses prérogatives stratégiques. Tenant compte des priorités poursuivies par Panam, Ebel a mis fin à ses projets d'acquisition et s'attèle désormais à la simplification de l'organigramme. Un



responsable financier de Tractopel nous explique que l'époque où Ebel décidait de sa politique d'investissement est révolue :

« Panam vient d'ajouter un échelon hiérarchique avec Panam Energie Services qui joue maintenant le rôle de maison mère pour nous et pour laquelle on fait maintenant la consolidation des données de nos filiales. » (RAF Tractopel)

Ebel se trouve coiffée par une nouvelle société, Panam Energie Services, qui fixe les orientations stratégiques et à laquelle elle doit désormais rendre compte. D'un mode de régulation patrimonial, Ebel a évolué vers des missions plus gestionnaires et s'est imposée comme « la tête de pont des activités 'énergies' du groupe Panam en Europe » (DGA BTP). Sa filiale Tractopel regroupe ainsi l'ensemble des sociétés spécialisées dans le secteur de l'ingénierie pour les infrastructures énergétiques du groupe.

Panam assume l'essentiel du travail d'orientation stratégique pour le groupe et prive les dirigeants d'Ebel des prérogatives nécessaires à la poursuite d'une stratégie propre. Les changements au sommet ont des répercussions sur les échelons intermédiaires comme l'illustre la montée en puissance du reporting attendu de la part des filiales. Privée de ses anciennes attributions et dépourvue à court terme de compétences directement opérationnelles, Ebel se dote via des succursales spécialisées par métier telle que Tractopel, de moyens d'une plus grande implication dans le contrôle de la gestion de ses filiales opérationnelles. L'entreprise belge prend des initiatives visant à adapter ses prestations à sa nouvelle position. La refonte des dispositifs du contrôle de gestion (outils et procédures) est un instrument privilégié pour s'octroyer une place indiscutable dans les échanges.

Le RAF de Tractopel témoigne des changements de pratiques qui donnent à ses relations avec les filiales une tournure plus gestionnaire.

« Maintenant il y a un changement très fort. On veut savoir quelle est l'origine des impacts et des variations. On se rend compte que l'information à laquelle on accède n'est pas assez détaillée et on procède à un renforcement du contrôle des filiales [...] On glisse maintenant vers un reporting plus opérationnel. » (RAF Tractopel)

Il s'agit désormais pour les managers d'Ebel et de Tractopel d'assurer un suivi opérationnel des performances des filiales afin de se démarquer de leurs interlocuteurs chez Panam. De nouveaux logiciels et des procédures supplémentaires permettent aux managers en Belgique de recueillir une quantité croissante d'informations.

« Dans nos filiales, ils utilisent déjà un canevas standard d'informations à nous remonter [...] Maintenant on travaille sur le nouvel outil de reporting opérationnel pour que les entités alimentent directement la base de données. » (RAF Tractopel)

Une plus grande implication des managers intermédiaires est une condition nécessaire au travail d'interprétation et de mise en récit des résultats à destination de Panam. Cette évolution s'accompagne d'une refonte de l'organisation des services au siège d'Ebel. Les contrôleurs de gestion sont désormais spécialisés par métier regroupés au sein de filiales intermédiaires qui regroupent chacune quelques sociétés opérationnelles autour de thématiques comme le nucléaire, le gaz, ou encore l'ingénierie (avec Tractopel).

Les managers d'Ebel sont contraints de revoir profondément leur contribution au fonctionnement du groupe. Comme Panam n'est pas en mesure de gérer « en direct » ses quelques centaines de filiales, Ebel trouve sa place comme agent de contrôle pour le compte de l'actionnaire et non plus comme décideur stratégique. La maîtrise des outils et procédures du contrôle de gestion permet de bâtir une expertise reconnue notamment au sujet de la gestion des risques liés aux investissements. La mise en place de nouvelles procédures comme les « fiches de risques » font par exemple des managers de Tractopel des interlocuteurs centraux des dirigeants des filiales.

Le RAF en charge des filiales chez Tractopel décrit comment de nouvelles procédures confèrent à sa société un rôle dans le suivi des projets de développement des filiales.

« Depuis deux ans nous avons mis en place un processus de gestion des risques [...] Nous organisons des réunions trimestrielles pour assurer un suivi des projets les plus importants [...] On suit toutes les affaires avec un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions d'Euros. Pour les petites filiales, on suit [aussi] tous les projets qui mettent leur survie en péril [ceux dont le montant excède 5% du chiffre d'affaires annuel]. » (RAF Tractopel)

Ces nouvelles règles permettent à Ebel de s'assurer pour le compte de Panam « que les activités des filiales collent avec la stratégie du groupe » (CDG Tractopel). Les critères de risque sont suffisamment restrictifs pour assurer à Tractopel et Ebel un flux important de projets à évaluer. Ce travail de coordination leur garantit une position de relais.

Il n'existe donc pas de « fiche de poste » établie une fois pour toute pour les différentes sociétés. La division du travail revêt un enjeu particulier du fait que les sociétés doivent faire la preuve de leur utilité vis-à-vis de leur maison mère. La stratégie adoptée par les managers d'Ebel consiste par exemple à créer de nouvelles instances comme Tractopel ou « le comité risque » et de nouveaux éléments de reporting comme « la fiche de risque » qui permettent de fournir une prestation reconnue par Panam. L'accent mis sur les risques notamment financiers permet dans un premier temps aux échelons intermédiaires d'intervenir sur les activités des filiales en se passant d'expertise opérationnelle poussée. C'est avec le temps et ces nouvelles responsabilités que se développent des compétences de gestion de filiales qui seront par la

suite « hébergées » exclusivement dans la société intermédiaire, justifiant ainsi pleinement son existence. Les sources de l'intervention de la maison mère ne sont pas ici économiques mais politiques afin de tenir son rang. Ebel s'engage davantage sur les activités de BTP quand bien même la filiale est régulièrement bénéficiaire depuis plusieurs années.

La quantité de travail utile à l'organisation et au contrôle des groupes n'apparaît donc pas comme figée. Le partage des tâches entre dirigeants des filiales et managers des maisons mères n'est pas un jeu à somme nulle. Le principe d'économie qui prévaut dans les groupes fixe néanmoins comme limite à cette inflation le fait que la contribution dégagée par chaque échelon pour le compte du groupe doit être appréciée par l'échelon supérieur. Remarquons à ce titre que l'ensemble de nos interlocuteurs se défend de singer les échelons mitoyens et s'assure en permanence de réaliser des missions distinctes de celles prises en charge par leur maison mère et leurs filiales. Chaque échelon défend la valeur de ses contributions. C'est par exemple le cas des filiales d'Elevator France dont les managers justifient leurs spécificités en vue d'éviter une fusion.

Le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France nous explique son souci de justifier l'originalité des filiales par leur intérêt économique pour le groupe.

« Une des principales craintes est de se faire manger [par Elevator France][...] On doit garder des spécificités pour proposer aux clients quelque chose d'autre qu'Elevator [France] [...] Si on a les mêmes contraintes [qu'Elevator France], on aura les mêmes coûts et on perdra nos clients. [...] Si on veut garder notre indépendance (non, je ne dois pas dire 'indépendance' sinon je vais me faire tuer), notre autonomie, on doit continuer à se démarquer d'Elevator pour que les clients n'aient pas l'impression de signer avec la maison mère. » (CDG Filiales Elevator France)

Pour les échelons intermédiaires, un danger lié à la priorité accordée aux relations avec la maison mère est de laisser de côté leur rôle de soutien aux filiales. Les réformes entreprises par Tractopel par exemple ne vont pas sans entraîner une résistance de la part de dirigeants qui ne voient pas d'un bon œil la multiplication des intermédiaires et l'accumulation de ce qu'ils considèrent être des « formalités ». C'est avec la société BTP que les relations sont les plus tendues et que les prestations assurées par la maison mère sont les moins reconnues comme légitimes. Au moins deux éléments clefs font défaut à Tractopel dans ses relations avec BTP. (1) La maison mère est tout d'abord accusée par sa filiale de manquer de complémentarité. Il lui est notamment reproché de ne pas être en mesure de jouer son rôle de dépositaire de ressources partagées.

Le PDG de BTP insiste sur l'inadéquation qui existe selon lui entre les services proposés par sa maison mère et les problèmes auxquels son entreprise est confrontée.

« Dans notre cas, les interactions avec la maison mère sont extrêmement modestes. [...] Je trouve qu'il y a assez peu de compétences à la maison mère. Elle ne nous aide pas du tout. Les interventions de la maison mère ne sont d'aucune efficacité car elles ne sont d'aucune pertinence. » (PDG de BTP)

Les nouvelles procédures répondent selon lui à des préoccupations propres aux actionnaires et étrangères aux problèmes des filiales.

(2) Ensuite, Tractopel peine à s'imposer comme relais incontournable de BTP auprès du reste du groupe. Les réseaux personnels des dirigeants de BTP leur permettent d'entrer directement en contact avec Panam privant Tractopel et Ebel de leur rôle d'intermédiaires.

Quand le PDG de BTP juge un projet de développement critique pour son entreprise, il mobilise ses réseaux personnels pour entrer directement en contact avec les responsables des investissements chez Panam. La direction de BTP se passe alors du relais d'Ebel comme le laisse entendre son Président :

« La seule raison qui peut nous pousser à demander de l'argent c'est éventuellement pour acheter une filiale et là ça remonte très très très très haut. C'est pour ça que c'est quasiment impossible [...] On peut réussir quand même mais certainement pas en respectant la voie officielle. » (PDG de BTP)

BTP et les autres filiales de Tractopel cherchent également à tenir la maison mère aussi à l'écart que possible de leurs relations.

« Il y a un cabinet de développement à Bruxelles et [un autre] à Anvers. Nous avons des relations avec ces sociétés relativement fréquemment mais en dehors de l'actionnaire. » (PDG de BTP)

Les filiales autrefois habituées à collaborer sans l'intermédiaire d'une maison mère ne renoncent pas volontiers à leur indépendance.

Les acteurs des groupes se voient donc régulièrement contraints de renégocier leur rôle et de trouver leur place dans la division du travail. Les maisons mères disposent pour cela du relais des instruments du contrôle de gestion face à des filiales qui ne cèdent pas volontiers leurs prérogatives aux échelons intermédiaires.

#### **4) Les limites de la transparence en interne et vis-à-vis des tiers**

La tendance actuelle est pour les maisons mères d'investir dans des dispositifs de contrôle toujours plus sophistiqués dont une caractéristique est d'accroître la transparence des activités périphériques aux yeux du centre. Il est alors surprenant de constater sur nos terrains que bon nombre de contrôleurs de gestion font preuve de retenue dans l'usage des outils mis à leur

disposition. Des exemples tirés du groupe Family illustrent la mesure avec laquelle les contrôleurs d'Oméga mobilisent la puissance de leurs outils.

Les contrôleurs de gestion d'Oméga nous expliquent qu'ils disposent depuis l'acquisition des logiciels SAP et Hypérion des moyens techniques leur permettant de consulter à tout moment les données comptables relatives à chaque terminal, à chaque boutique, à chaque catégorie de produit ou encore à chaque vendeur. Les entretiens révèlent cependant qu'ils n'exploitent ces possibilités qu'avec parcimonie. Tout d'abord, ils laissent aux managers opérationnels l'opportunité de continuer à suivre leurs activités à l'aide de systèmes bricolés localement. Les contrôleurs se concentrent pour leur part sur des périmètres plus vastes comme les sociétés juridiques et les catégories de produit. De plus, même si les nouveaux outils permettent d'avoir accès aux informations à tout moment, on constate que les contrôleurs de gestion effectuent l'essentiel de leurs consultations à date fixe. Pour les exercices réels par exemple, les contrôleurs de gestion d'Oméga réservent l'interrogation des bases de données aux quelques jours qui précèdent la clôture des comptes. Ils laissent alors la possibilité aux dirigeants de filiales et de divisions de décider par eux-mêmes de signaler ou non certains événements en amont.

Un autre exemple concerne chez Family l'utilisation du logiciel de trésorerie XRT qui rend possible la remontée automatique et quotidienne des liquidités de toutes les sociétés de distribution auprès de la société FDS. En théorie, aucune filiale de FDS n'est en mesure de réaliser des placements sans en référer à sa maison mère. En pratique les fonctionnalités du logiciel sont assouplies et la remontée des liquidités n'est pas entièrement automatisée. Tous les jours, la trésorière d'Oméga valide le transfert des liquidités à destination des services financiers de FDS. Cette intervention manuelle connue des deux bords lui permet d'effectuer certains placements à très court terme qui offrent à la direction d'Oméga une flexibilité dans sa gestion de trésorerie. Seul un contrôle effectué a posteriori par la direction financière de FDS s'assure que les placements de la filiale n'excèdent pas un ou deux jours et que les rendements obtenus par Oméga sont comparables à ceux atteints par leurs services.

Bien que de nouveaux logiciels rendent techniquement possible pour les contrôleurs de gestion des maisons mères de s'acquitter seuls de nombreuses tâches, beaucoup préservent pour un temps les dispositifs de contrôle en place. Ils font alors en sorte que la transparence offerte par les technologies préserve des rythmes, des espaces, et des modalités de contrôles acceptables pour les entités contrôlées. Des études récentes ont montré que l'instrumentation

soudaine en vue d'une centralisation de la collecte et du traitement des informations comptables et financières peut fragiliser la capacité du centre à exercer un contrôle. Le risque est de remettre profondément en cause les conditions propices à l'exercice d'un contrôle : l'effet obtenu est alors inverse de celui recherché (Quattrone et Hopper, 2005<sup>40</sup>). Les outils qui rendent possible l'exercice d'un contrôle « tout moment », « tout azimuth » sont susceptibles de briser l'ordre séquentiel du contrôle et de céder la place à un contrôle « en miettes ». L'exercice d'un contrôle approfondi requiert une forme de stabilité qui s'accommode mal de modèles dans lesquels les sanctions sont immédiates. Les groupes se distinguent alors clairement d'une forme sophistiquée de marché et s'affirment comme des organisations avec la propension « à se doter de repères stables dans l'espace et dans le temps » (Segrestin, 2001 : 271)<sup>41</sup>.

### **La rhétorique de la transparence et la gestion des zones d'ombre**

La maîtrise des flux d'informations financières s'avère un atout central pour gérer les relations avec l'ensemble des parties prenantes. Les relations entre actionnaires comme dans le cas de Santé SA et Medicaid sont propices à l'observation des avantages tirés de la définition des informations en circulation.

Le contrôleur de gestion pour Petcare chez Santé SA nous décrit comment sa société pense convaincre Medicaid de l'intérêt de poursuivre les activités 'vaccins' en soignant la conception des indicateurs du reporting pour cette activité.

« Nous [Santé SA] avons tendance à promouvoir l'activité biologique [vaccins] et Medicaid est plus sceptique. [...] Medicaid avait dans l'idée que le développement de Petcare serait moins facile avec de petits produits [vaccins] sur lesquels nous avons une vraie expertise ici en France et notamment à Lyon. [...] Il nous faut maintenant définir des critères d'évaluation futés, anticipateurs et prudents pour valider notre approche auprès de Medicaid. Il faut donc faire très attention aux critères maintenant. » (CDG Santé SA)

Santé SA cherche à mettre en avant certains éléments et à créer par la même occasion des zones d'ombres (Bloomfield et Vudurbakis, 1997) dans le but de donner une image favorable à la poursuite des activités biologiques. L'objectif est très clairement pour Santé SA de montrer l'activité vaccins sous son meilleur jour.

<sup>40</sup> Les auteurs montrent comment la mise en place d'un nouvel ERP permet de s'affranchir des contraintes de temps et d'espace avec pour conséquence une multiplication des lieux de contrôle aux pouvoirs affaiblis qui menacent l'autorité du centre.

<sup>41</sup> D. Segrestin montre également dans le cas des ERP que les modalités d'exercice du contrôle sont définies par les acteurs sur le terrain qui décident concrètement de l'usage qu'il sera fait des logiciels (2003, 2004).

Toutes les maisons mères font usage du contrôle de gestion comme une ressource leur permettant de présenter les éléments échangés avec leurs partenaires à leur avantage. Oméga aussi tire profit du fait d'assurer la collecte, la mise en forme et le relais des informations entre ses filiales et les autorités en charge de la gestion des aéroports.

Trois filiales d'Oméga (Fragrance, Aéroshop et DutyFree) exercent le même métier sur des terminaux différents. Ce découpage est apprécié des organismes gestionnaires des aéroports, qui isolent de la sorte facilement les opérations liées aux différents lots de concessions notamment lors des audits qu'ils commanditent afin de s'assurer des montants de redevance facturés. Les filiales procurent ainsi *a priori* aux partenaires extérieurs d'Oméga une meilleure visibilité sur les activités de l'entreprise. Dans les faits cependant, la société Oméga centralise pour le compte de ces filiales les services achats, logistique, finance, marketing etc. De nombreuses refacturations internes sont alors nécessaires pour attribuer à chacune des filiales une partie des charges. A l'aide de prix de transfert ou encore de frais de gestion, Oméga pilote les niveaux d'activité, les coûts, et les taux de profits de sorte à optimiser ses résultats en fonction des clauses des contrats passés avec les différents organismes concessionnaires. Le contrôleur de gestion dédié à plein temps au travail de consolidation nous explique son souci d'allouer les flux de sorte à assurer à Oméga une rentabilité optimum. Il prend pour cela l'exemple de Fragrance.

« Il y a un gros travail de refacturation pour attribuer une quote-part des coûts vers Fragrance. [...] Dans l'appel d'offre pour Fragrance on sait qu'il y a un certain plafond de frais de structure par rapport au chiffre d'affaires à ne pas dépasser. Ils n'en ont pas une très bonne vision chez Orsy car ça tombe tout sur deux lignes du [compte de résultat]: 'frais de personnel' et 'frais de structures'. Nous, on a le détail des frais de personnel en frais fixes, frais variables, formation etc. [...] Moi je fais une première ébauche avec les informations dont je dispose et en fonction des résultats qu'on attend, il faut parfois modifier » (CDG Oméga)

La maison mère Oméga bénéficie de son accès privilégié au détail des flux financiers pour construire un reporting à destination de son actionnaire-partenaire Orsy qui soit optimisé au regard du contrat signé. La maison mère conserve un ascendant dans les échanges en jouant simultanément sur plusieurs périmètres juridiques. Remarquons à ce sujet que le contrôleur de gestion de Fragrance employé par Orsy n'a pas accès aux systèmes d'information des autres sociétés d'Oméga et ne dispose donc pas du détail des calculs d'attribution des coûts.

Les parties prenantes externes cherchent à obtenir des informations à même de lever leurs principales incertitudes comme le calcul des redevances. Les documents du reporting sont un

moyen d'accès aux données. Afin de bénéficier des éléments plus ciblés et pertinents de la part du groupe, certains s'imposent dans la définition des états du reporting. Les formats communiqués par Oméga à ses différents interlocuteurs tiennent par exemple compte des exigences de chacun des organismes gestionnaires d'aéroport. Tous reçoivent du contrôle de gestion des informations dont les états de restitution ont été validés conjointement. Fixer le cadre ne garantit cependant pas le contrôle du contenu dont l'élaboration reste à la main des maisons mères. Oméga par exemple abandonne la définition des formats du reporting des sociétés Aéroshop, DutyFree et Fragrance à ses partenaires mais conserve la maîtrise du calcul des données. Bien qu'ils affichent ostensiblement l'ensemble des informations attendues par leurs destinataires, les reportings des filiales d'Oméga n'en cachent pas moins l'essentiel. Le contrôle de gestion sert tout autant de dispositif qui donne à voir les activités des sociétés aux partenaires extérieurs que d'écran aux mains des acteurs internes pour masquer le détail de leurs activités. Les périmètres de visibilité très compartimentés donnent aux acteurs « internes » dotés d'une vision d'ensemble un avantage appréciable qui permet de privilégier leurs intérêts propres.

### **Conclusion :**

La maîtrise du contrôle de gestion confère aux maisons mères un avantage considérable. Les actionnaires jouent sur les aspects tangibles du contrôle de gestion dont la définition des indicateurs, le choix des outils ou encore les moyens humains dédiés au contrôle. Ils pèsent également sur la mise en œuvre quotidienne des activités du contrôle de gestion par le biais d'interventions autoritaires sur les chiffres retenus ou encore les procédures à suivre. Cette latitude permet aux managers des maisons mère de définir les éléments qui seront suivis de près, d'orienter les actions futures, de donner des activités une image plus conforme aux attentes, de contrôler les risques, les résultats et l'autonomie des filiales. A l'origine de la mobilisation du contrôle de gestion comme instrument de la régulation des échanges par les maisons mères on trouve néanmoins, outre le maintien d'une asymétrie de pouvoir en faveur du sommet, le souci d'assurer les conditions de l'autonomie des entités périphériques. Les filiales se révèlent avant tout comme des espaces aux règles différenciées de celles en place dans le reste du groupe. L'appréciation des limites imposées à l'activité des filiales relève à la fois d'un souci économique qui vise à ne pas mettre en danger la survie du groupe en laissant des entités d'un poids économique important hors de contrôle, mais aussi par des raisons politiques qui contraignent les maisons mères à justifier en qualité d'échelon intermédiaire



leur utilité dans le groupe. Les enjeux du gouvernement dépassent alors clairement le cadre des relations bilatérales et touchent au partage des tâches entre chaque échelon intermédiaire. Les groupes se dessinent alors comme des acteurs collectifs regroupant plusieurs sociétés en interaction qui cherchent à s'assurer de leur caractère incontournable dans un ensemble qui les dépasse. A ce jeu les filiales ne sont pas en reste et participent activement aux échanges comme nous allons le voir au prochain chapitre.



## Chapitre V

### Les coulisses du gouvernement des groupes : le contrôle de gestion entre cloisonnement et ouverture

*Financial data reporting to the parent companies is a performance with previous rehearsals on backstage (Goffman, 1973). An “apportionment” of interactions between stages with limited access is orchestrated by management controllers who stand for the audience for people from the subsidiary and headquarters alternatively. Central governance interactions happen behind the scene with the management controllers as go-between.*

*Private forums allow underground activities such as earning management to happen. Informal financial reserves serve as buffers to cope with variations in economic activities. They reduce uncertainty and are a unique asset for autonomy. Top executives running subsidiaries that systematically meet performance expectations do not involve managers from the parent company as much as those managing activities with unreliable outcomes. Subsidiaries in control of the financial representations of their activities escape close monitoring by reaching their targets. Strategic initiative thus comes just as much from subsidiaries. Either subsidiaries’ top executives commit themselves to financial forecasts and keep managers from the parent company at a distance or they enrol them in the management of their activities.*

*Surprisingly, part of financial reserves used for underground activities of earning management is mobilized in the interest of the group. Those reserves are not traded on a market but exchanged with the help of third parties creating solidarities between entities. Only management controllers, who participate to the constitution of financial reserves likely to escape the screening of external auditors, keep track informally of potential financial contributions. They organize the pooling of reserves in search of acceptable trade-offs between parties. This form of cooperation benefits from the absence of formal information about financial reserves between entities. It is the interest of all parties to manage their results collectively while preserving secrecy about their actual room for manoeuvre. It is also the management controllers’ interest to help their interlocutors overcome this tension between conflict and collaboration.*

Après avoir mis l'accent, au chapitre précédent, sur les initiatives prises par les managers des maisons mères, nous allons désormais étudier comment cette fois les directions de filiales s'immiscent dans la définition du régime des échanges entre sociétés des groupes. Dans un premier temps, nous analyserons comment les acteurs périphériques organisent la communication de leurs résultats aux échelons supérieurs à partir du calendrier officiel du reporting. Nous verrons à cette occasion que les exercices du contrôle de gestion donnent lieu, en marge des rencontres officielles, à quantité d'échanges en coulisse sur une myriade de scènes sur lesquelles les directions de filiales adoptent des stratégies de communication contrastées. A l'abri du regard direct des actionnaires, de petits groupes d'acteurs entrent en interactions régulières et constituent des équipes dont l'action est déterminante pour les questions de gouvernement. Ce passage de l'action planifiée par le sommet à l'action négociée localement justifie une approche plus interactionniste (Mariotti, 2004 : 55) et notamment le recours aux notions « d'équipe », de « backstage » et de « scène » empruntées à E. Goffman (1973).

Dans un deuxième temps il sera question des stratégies adoptées par la direction des filiales. Nous qualifierons d' enrôlement celle qui consiste à mettre en avant des critères locaux d'appréciation des performances dans le but de partager avec les managers des maisons mères les éléments opérationnels justifiant des difficultés et des succès rencontrés. A l'inverse, nous qualifierons de maintien à distance la stratégie qui conduit les dirigeants de filiales à limiter les opportunités offertes aux managers des maisons mères d'acquérir une connaissance opérationnelle des activités périphériques.

Nous chercherons enfin à comprendre les logiques derrière le choix des directions de se conduire avec leur maison mère de façon plutôt ouverte avec une stratégie d' enrôlement et la constitution d'équipes mixtes ou plutôt cloisonnées avec une stratégie de maintien à distance et la constitution d'équipes homogènes. Nous expliquerons les options stratégiques retenues par la maîtrise qu'ont (ou non) les directions de filiales des résultats de leurs activités. Le contrôle de gestion permet en effet dans certaines circonstances de compenser en partie les incertitudes économiques et de poursuivre une stratégie de cloisonnement. A l'inverse, les filiales davantage exposées aux aléas économiques font volontiers cause commune avec leur maison mère et optent en faveur de stratégies d' enrôlement.

## **A - Les scènes privées du gouvernement des groupes**

Les filiales font un véritable travail de présentation d'elles-mêmes dans leurs relations avec les maisons mères. En référence au travail d'E. Goffman (1973) il ressort que la communication des chiffres du contrôle de gestion d'une société à une autre donne lieu à des représentations, au sens théâtral du terme, longuement répétées sur des scènes privées. Les interactions en amont des rencontres officielles se révèlent être des instances déterminantes pour comprendre les relations de gouvernement inter-sociétés. L'étude de ces espaces d'échanges, qui pour certains mettent aux prises des acteurs issus des maisons mères et des filiales et qui pour d'autres s'inscrivent exclusivement dans le périmètre des sociétés en place, nous révèle la constitution d'équipes dont la composition traduit la plus ou moins grande ouverture des filiales envers leur maison mère.

### **1) Les instances effectives du gouvernement**

Sur tous nos terrains, les principaux exercices du contrôle de gestion sont l'occasion de rencontres régulières entre dirigeants de filiales et managers des maisons mères. Ces réunions marquent l'aboutissement de travaux engagés au préalable et qui ont donné lieu à de nombreuses interactions. Usco nous offre une illustration particulièrement parlante du foisonnement des rencontres qui à chaque échelon précèdent et préparent ces réunions.

Le directeur d'Usco en charge des activités d'Elevator dans le monde se rend trois fois par an en Europe. Ce voyage est pour lui l'occasion de rencontrer la direction d'Elevator France qui supervise également l'ensemble des activités du continent européen. En prévision de cette visite, la direction d'Elevator France prépare donc une synthèse des performances des filiales des différents pays. Le Directeur chargé de la zone Europe se rend préalablement dans les principaux sièges européens pour discuter avec les dirigeants nationaux des résultats qui seront présentés à Usco. Le contrôleur de gestion d'Elevator France en charge des relations avec Usco est mis à contribution et prépare donc trois fois par an cette tournée auprès des directions de cinq à six pays. Sans être de tous les déplacements, il fixe avec les responsables locaux l'ordre du jour des réunions et valide avec eux les grandes lignes de leurs présentations. Les principaux éléments chiffrés accompagnés de commentaires lui sont communiqués en avance. Les directions nationales préparent elles aussi en leur sein la tournée des responsables en charge du continent. Le directeur chargé du marché hexagonal par exemple rencontre ainsi 3 fois par an les 7 directeurs régionaux. Cette réunion suit immédiatement la visite du contrôleur de gestion

du siège en charge de leur périmètre avec lequel ils ont pu se préparer. Ainsi, au moins une fois par trimestre, l'ensemble des contrôleurs de gestion d'Elevator France, qui sont tous basés à Paris, se déplace dans les entités régionales pour une revue complète des chantiers en cours et du catalogue des commandes. Tous les managers chez Elevator France, Elevator et Usco se rencontrent donc au moins 3 fois par an dans le cadre des exercices du reporting. Chaque réunion fait l'objet de préparations par les différents protagonistes qui anticipent l'objet des échanges et se préparent en conséquence. A tous les échelons, la préparation des communications s'étale dans le temps et suscite des interactions nombreuses et distribuées.

Le calendrier de travail effectif des acteurs est bien plus chargé que ne le laisse apparaître les dates des rencontres officielles. Aux réunions planifiées s'ajoutent les échanges orchestrés autour des exercices du contrôle de gestion où ne figurent pas simultanément dirigeants de la filiale et managers des maisons mères. La fréquence et la richesse de ces rencontres font de certains petits groupes des organes influents et de véritables instances du gouvernement des groupes. Les acteurs ne se cantonnent pas à intégrer les institutions formelles en place (Czarniawska, 2004), mais définissent eux-mêmes les lieux, les règles et les individus qui comptent. Ainsi, il est clair par exemple qu'en dépit de la parité affichée entre les membres du comité de gestion de Fragrance, les managers d'Orsy ne gèrent la filiale que de loin quand à l'inverse ceux d'Oméga occupent la plupart des postes de direction de la filiale, disposent des informations en priorité et participent effectivement aux prises de décision.

La plus haute instance décisionnelle de la filiale Fragrance est le comité de gestion<sup>42</sup> composé de 6 représentants des actionnaires. Oméga et Orsy disposent chacune de trois sièges au comité mais l'équilibre des pouvoirs sur la filiale n'est qu'apparent. Dans les faits, les décisions concernant Fragrance sont prises lors de réunions dans lesquelles seules Oméga et Fragrance sont représentées. Contrairement aux managers d'Orsy qui sont physiquement distants du siège de Fragrance et ignorants du secteur de la distribution aéroportuaire, les managers d'Oméga se confondent avec ceux de la filiale et participent en continu à l'orientation des activités. C'est à l'occasion des nombreuses interactions entre opérationnels de Fragrance et managers d'Oméga que se décident les orientations stratégiques de la filiale qui ne sont présentées au comité de gestion que dans un deuxième

---

<sup>42</sup> L'entreprise Fragrance est une Société par Actions Simplifiée (SAS) et n'est donc pas tenue d'avoir un conseil d'administration.

temps. Ce dernier intervient donc tardivement et ne participe pas véritablement à l'élaboration des décisions.

Au sein d'Orsy également, les conseils d'administration (ou de gestion) des filiales ne sont pas les principaux organes décisionnaires. Il existe en effet un « comité groupe » qui réunit chaque mois le directeur général d'Orsy et les responsables du département « filiales et participations ». Cette instance, qui n'apparaît sur aucun organigramme, traite de l'ensemble des sujets relatifs aux sociétés dont Orsy est actionnaire. Alors même qu'il est rare qu'un dirigeant opérationnel soit convié, cette réunion s'est imposée avec le temps comme le lieu incontournable du gouvernement des filiales. Les intérêts des dirigeants périphériques y sont représentés par les membres de la division « filiales et participation » avec lesquels ils s'entretiennent en amont des réunions.

Les principales instances de gouvernement ne correspondent donc pas nécessairement à celles placées au sommet de l'organigramme. Plusieurs scènes récurrentes naissent des échanges entre acteurs et régissent de fait les données accessibles à chacun ainsi que les lieux et la chronologie des échanges. Ce processus de « compartimentation » (Reynaud, 1997) trace les contours des organes décisionnaires effectivement en charge de la prévention et de la résolution des conflits. Aucune de ces instances n'est cependant garantie de conserver durablement un rôle central. Les jeux d'acteurs les constituent et les déplacent et certaines au départ marginales prennent le pas sur celles autrefois dominantes qui disparaissent ou bien se voient cantonnées à un rôle de représentation comme dans le cas de Petcare.

Les « groupes de travail opérationnels » regroupent chez Petcare le directeur de chaque fonction (production, commercialisation, recherche et développement, ressources humaines...) et un représentant de chacun des actionnaires. Ces instances font le point sur les enjeux de chacune des fonctions sur la base de documents élaborés par des équipes de contrôleurs de gestion propres à chacune d'elles. Le DAF de la société Petcare nous explique comment cette configuration qui a vu les groupes de travail devenir des organes décisionnaires incontournables a appauvri sa fonction.

« Chaque fonction discute avec les actionnaires. Chaque fonction a ses propres contrôleurs de gestion qui préparent les chiffres pour défendre les projets au niveau du board. [...] Avant, c'est au sein de la finance qu'on débattait. Aujourd'hui, le DAF d'une entité juridique comme Petcare est un pur administratif. Il n'a aucun poids car il ne présente pas les investissements et les résultats de la R&D, du manufacturing etc. » (DAF Petcare)

L'organe principal de gouvernement de la société s'est déplacé du siège de Petcare vers les groupes de travail propres à chaque fonction.

Les acteurs du gouvernement des groupes ne se plient donc pas aux structures en place et contribuent activement à leur organisation. Les instances décisionnaires sont le résultat de la constitution de centres puissants qui disposent de chiffres fiables et légitimes et des moyens d'échanger directement avec les instances supérieures.

## 2) Les répétitions préalables

Les scènes des échanges entre sociétés d'un groupe sont donc diverses. Dans les intervalles entre les rencontres entre dirigeants de filiales et managers du sommet s'ajoutent des relations de travail qui répondent au souci des entités périphériques de mettre en scène leur communication. Les contrôleurs de gestion de FDS, d'Oméga ou encore de Santé SA témoignent d'efforts importants pour dégager le temps nécessaire à l'organisation des échanges préalables en petits comités. Ces réunions servent de « répétition » dans le but de parvenir à un accord sur « une définition particulière de la situation » et de la faire partager à de futurs interlocuteurs (Goffman, 1973 : 86).

Le contrôleur de gestion d'Envol évoque combien il est important pour tous les contrôleurs de gestion des groupes de disposer des données quelques jours avant la date de leur communication à un public plus large. Ainsi quand une maison mère décide de communiquer des résultats six ou sept jours ouvrés après la date de fin d'une période comptable (soit à « J+6 » ou « J+7 » dans le jargon des contrôleurs), les filiales cherchent à en disposer dans un délai de trois à quatre jours seulement.

« On a tendance à tous vouloir se backer [se prémunir] [...] On cherche tous à avoir une petite marge. Du coup, en bas [les filiales opérationnelles], on clôture à J+3 ou bien J+4 et quand on dépasse les délais, on réduit la marge du dessus. » (CDG Envol)

Pour les contrôleurs de gestion d'Oméga, raccourcir les délais permet de dégager le temps nécessaire pour que leur homologue chez FDS travaille sa présentation des performances de la filiale et prépare les responsables de FDS au contenu de la réunion. Le non-respect des délais intermédiaires plonge les acteurs dans l'embarras.

« Le problème quand on 'explose' les délais [pour le budget], c'est que c'est le contrôleur de gestion de FDS qui le présente pour nous [à FDS]. Quand par exemple nous rendons nos chiffres le 14 pour une présentation prévue le 15, il n'a pas le temps pour nous poser des questions. Il met la pression sur notre direction du contrôle de gestion et cela ne se passe pas bien à FDS. On tente donc de prévoir un peu de mou. L'objectif est de lui



donner du temps pour qu'il puisse poser des questions et donner une idée des informations aux gens de FDS avant la présentation.» (CDG Oméga)

Les chiffres doivent donc être prêts bien avant la réunion sans quoi des tensions surgissent entre Oméga et FDS.

« Pendant le budget le principal critère c'est les délais, on était très en retard la dernière fois ce qui a créé des tensions et ce n'est pas du bon boulot car on fournit l'information trop tard à FDS. » (CDG Oméga)

Dans l'extrait précédent, « trop tard » ne signifie pas que le délai permettant la consolidation des données est dépassé : cette éventualité est tout à fait inenvisageable.

« Trop tard » renvoie au fait qu'il est primordial pour tous les échelons de tenir des délais serrés concernant la préparation des éléments techniques afin de laisser du temps pour les discussions. Le contrôleur de gestion de FDS apprécie alors particulièrement de prendre connaissance des dossiers qui seront abordés lors des réunions bien avant la tenue de celles-ci afin de « déminer » les sujets sensibles et aller à l'essentiel.

« Mon rôle c'est d'aller avant le DG [de FDS] me rendre compte de la situation de la filiale pour challenger [mettre à l'épreuve] et faire une synthèse avec les principaux chiffres, les écarts, et les hypothèses ce qui permet d'aller rapidement lors de la présentation sur les quelques points sensibles et de [la faire] tenir en deux ou trois heures. » (CDG FDS)

Le temps disponible en amont des réunions est mis à profit pour que des représentants de la société mère et de la filiale répètent ensemble ce qui permet aux dirigeants et aux managers de ne pas improviser sur des sujets inédits le jour venu.

Family n'est pas un exemple isolé. Le contrôleur de gestion de Santé SA attend également les chiffres de Petcare en amont de la tenue des réunions entre la direction de la filiale et celle de Medicaid. La filiale se doit de tenir les délais et de les anticiper légèrement pour ne pas créer de tensions. Le responsable de la communication financière chez Petcare nous dit :

« On donne tout un peu avant. S'il faut on y passe la nuit ou bien toutes les nuits de la semaine qui précède mais c'est fait. » (Responsable communication financière Petcare)

Les dates de transmission des données entre sociétés intègrent des délais de sécurité. Le temps ainsi dégagé est précieux du fait qu'il offre la possibilité aux représentants des futurs interlocuteurs d'échanger en coulisse avant les communications officielles. Ces relations permettent de travailler au bon déroulement des rencontres et d'améliorer la qualité des prestations de chacun comme le souligne les contrôleurs de gestion de FDS et d'Oméga.

Les budgets d'Oméga sont établis plusieurs jours avant leur communication officielle au comité exécutif de FDS. Ils font alors l'objet d'échanges nourris entre contrôleurs de gestion d'Oméga et de FDS qui en affinent la présentation et la cohérence. Le contrôleur de gestion de FDS témoigne du travail réalisé avant sa présentation au comité de direction.

« Un budget c'est une véritable gestion de projet. [...]. Le fait que ce soit fait dans les temps est primordial. Mon mémo fait 19 pages, il faut qu'ils [les dirigeants d'Oméga] aient le temps de le relire, qu'on se crêpe un peu le chignon sur le 'wording' [littéralement 'la mise en mots' en référence aux commentaires qui accompagnent les données chiffrées]. Cela prend bien une semaine. » (CDG FDS)

Une fois les chiffres arrêtés, ces échanges sont l'occasion de parvenir à une interprétation commune des données. Le contrôleur de gestion de FDS et la direction d'Oméga se coordonnent alors sur le sens à leur donner. Dans ce contexte, les conséquences d'un retard sont particulièrement préjudiciables du fait que c'est au contrôleur de gestion de FDS de présenter le budget pour le compte de la filiale. Dirigeants de la filiale et contrôleur de gestion de la maison mère partagent ici des enjeux communs.

Les répétitions préalables aux communications officielles sont, à l'image des « backstage » décrits par E. Goffman : inaccessibles aux membres de la future audience<sup>43</sup>. Ces échanges privés permettent d'étayer les arguments et les idées qui seront relayés vers le sommet.

Le souci de libérer du temps pour les échanges n'est cependant pas commun à toutes les relations observées. Il est des cas dans lesquels les filiales transmettent leurs données chiffrées à la maison mère au dernier moment, juste à temps pour lui permettre de les consolider avant de s'en faire le relais à l'échelon encore supérieur. Maisons mères et filiales travaillent alors de façon cloisonnée et la circulation de données est unilatérale comme entre Envol et Oméga.

Les marges dégagées pour la discussion oscillent dans un même groupe entre plusieurs jours et quelques heures seulement. Les relations entre Envol et Oméga offrent par exemple un contraste saisissant avec celles entre Oméga et FDS. Les contrôleurs de gestion d'Oméga nous indiquent que les informations communiquées par Envol arrivent tout juste à temps pour être consolidées dans les résultats du groupe, trop tard pour faire l'objet d'une analyse approfondie. Le Président d'Envol pointe l'absence d'échanges de fond avec l'accord tacite de la maison mère :

---

<sup>43</sup> Les « backstage » sont traduits en français par « régions postérieures » et sont définies par E. Goffman comme des lieux barrés à la perception par des obstacles (1973 : 105). Elles s'opposent aux « frontstage » (aux « scènes ») par le fait qu'aucun membre du public n'y a accès.

« J'ai l'impression que ce n'est pas grave si cette année je dis qu'on coule, que c'est plat ou bien si je fais +1,5%. Ce qui est grave c'est de ne pas rendre l'estimé [le prévisionnel] à temps. » (DG Envol)

Dans l'exemple précédent, seule la communication des chiffres à temps aux services centraux est importante, aucune marge n'est prévue pour discuter du contenu.

Comme nous allons le voir en détails par la suite, la construction des données prévisionnelles chez Envol ne se passe pas pour autant de réunions de préparation. Celles-ci impliquent en revanche uniquement des membres de la filiale. Contrairement aux relations entre Oméga et FDS, les données sont ici préparées en l'absence de représentant du sommet puis dévoilées en bloc au dernier moment.

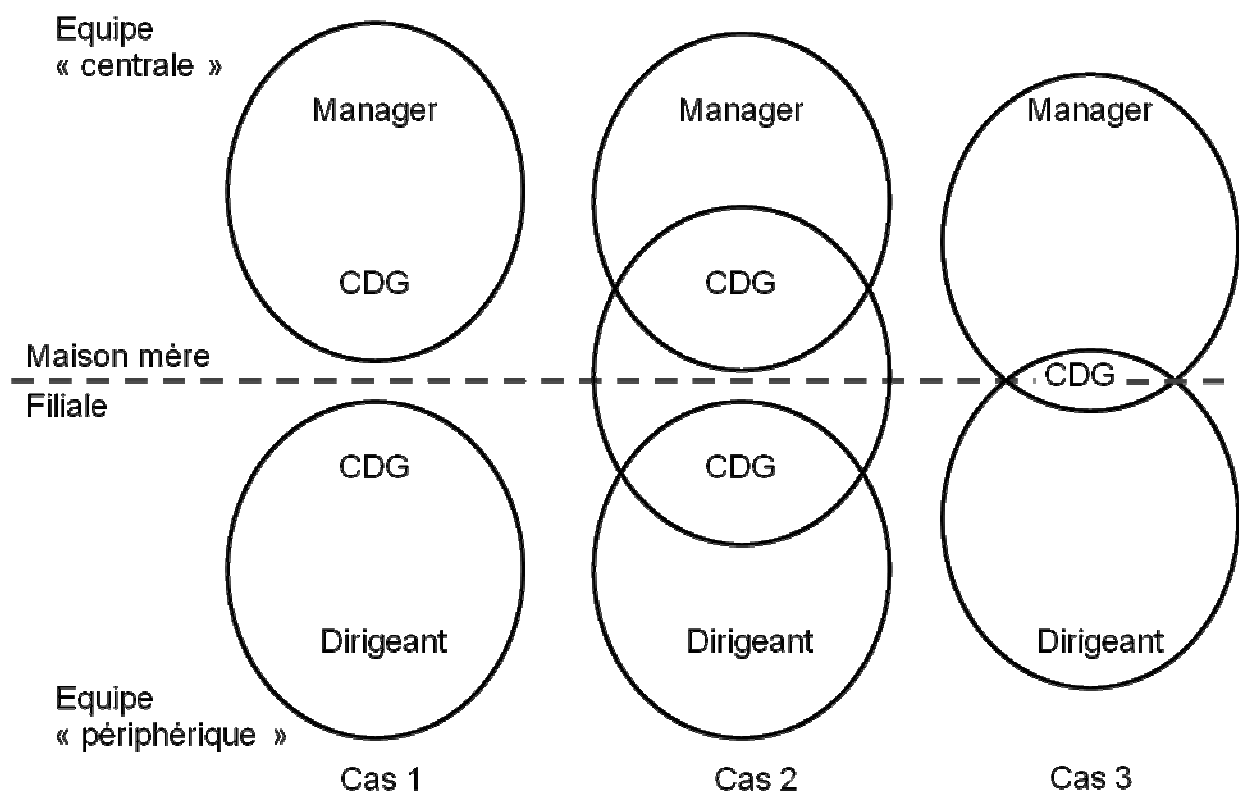
### **3) Les équipes concrètes des échanges**

Aucune filiale sur nos terrains n'adopte une attitude passive au sujet des modalités de communication de ses performances à sa maison mère. Dans un contexte où la capacité d'un acteur à participer aux discussions dépend de son habilité à comprendre la création, la circulation et l'interprétation des chiffres le concernant (Vollmer, 2007), d'importants efforts de mise en forme des résultats sont conduits par des équipes<sup>44</sup> au sein desquelles les contrôleurs de gestion occupent des positions remarquables. Trois configurations sont possibles suivant que ceux-ci sont ou non répartis entre maisons mères et filiales, et dans le cas où ils le sont, suivant qu'ils communiquent étroitement entre eux ou non. Dans cette dernière configuration les données transitent d'une société à une autre sans que les contrôleurs de gestion n'échangent en amont les uns avec les autres (cf. figure 3, cas 1). Ce système à quatre acteurs répartis en deux équipes distinctes a déjà longuement été illustré au travers des relations entre BTP et Ebel, entre les filiales d'Elevator France et leur maison mère et dans une moindre mesure entre Oméga et Envol. Dans ce cas, une équipe « périphérique » regroupe les dirigeants de la filiale et leurs contrôleurs de gestion et une équipe « centrale » rassemble les contrôleurs de gestion et les managers des maisons mères qui interprètent sans l'aide des filiales les données remontées par celles-ci. Une autre configuration voit une équipe « relais » se constituer autour des contrôleurs de gestion des deux sociétés (cas 2). Les

---

<sup>44</sup> Nous reprenons le terme « d'équipe » aux travaux conduits par E. Goffman sur « la mise en scène de la vie quotidienne » (1973) dans lesquels il définit par équipe « tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière ». Les membres des équipes ont d'étroites relations d'interdépendances qui dépassent les clivages hiérarchiques.

éléments validés localement par les acteurs de la filiale sont alors débattus entre les contrôleurs de gestion des deux bords comme c'est le cas notamment dans les échanges entre Oméga et FDS. Un troisième cas (cas 3) voit un seul contrôleur de gestion tenir le rôle de conseiller des dirigeants et d'interprète auprès des managers. Le même contrôleur occupe de fait une position d'interlocuteur pour l'ensemble des acteurs et participe aux équipes périphériques et centrales.



**Figure 3 : Les configurations d'équipes entre maisons mères et filiales**

Les différentes configurations présentent donc 2 ou 3 équipes distinctes comprenant à chaque fois un nombre réduit d'acteurs isolés pour un temps. Le principal atout des contrôleurs de gestion est de faire partie, dans les cas 2 et 3 notamment, de plusieurs équipes à la fois. Le contrôleur de gestion de FDS est ainsi à la fois interprète pour le centre des données fournies par Oméga et partenaire du directeur administratif et financier de la filiale dans sa communication avec la maison mère.

Le contrôleur de gestion de FDS se définit lui-même comme un « sparring partner<sup>45</sup> » avec lequel le DAF d'Oméga échange régulièrement. Dans le rôle du comité exécutif de FDS, il met à l'épreuve (ou « challenge » dans le jargon des contrôleurs) les projets de la filiale dans le but d'en valider les fondements et d'en améliorer la présentation. Les décisions qui nécessitent l'aval des directeurs de FDS sont ainsi longuement préparées par une équipe de financiers des deux bords qui combinent « en privé » leurs expertises afin d'accroître les chances de succès. Le contrôleur de gestion de FDS décrit sa mission comme suit :

«Je valide les hypothèses en vérifiant qu'elles ne sont pas débilés. On se goure bien sûr, mais si le budget est revu en temps et en heure c'est un bon indice. S'il y a des plans d'action c'est OK. [...] Je pose des questions et s'ils [les contrôleurs de gestion d'Oméga] ne sont pas capables de m'expliquer un point, ils [le] changent. » (CDG FDS)

Au cours de ces échanges, les erreurs ne sont pas préjudiciables pour la réputation des partenaires qui cherchent avant tout à étayer leurs argumentations. Les informations partagées à cette occasion ne sont pas transmises aux membres du comité exécutif de FDS. Le contrôleur de gestion de FDS ne sanctionne pas ses interlocuteurs de la filiale et il entretient la confiance que lui témoignent les dirigeants d'Oméga en leur communiquant à l'avance ses commentaires les concernant avant de les remettre aux membres du comité exécutif de FDS. Ce faisant, il affirme sa loyauté et son appartenance à la même équipe que le DAF d'Oméga.

Les managers d'Oméga tenus à l'écart des réunions entre le contrôleur de gestion de FDS et le comité exécutif de la maison mère apprécient d'être informés à l'avance des commentaires écrits sur leur compte. Cette transparence envers la filiale garantit à celle-ci que les « secrets » de fabrication sont préservés. Ce geste fort du contrôleur du centre envers les autres membres des équipes périphériques et relais ne le prive cependant pas d'apporter en tête-à-tête des précisions aux membres du comité exécutif. Les « confidences » faites aux managers des maisons mères au sujet des activités des filiales donnent cette fois aux relations personnelles tissées avec les interlocuteurs du sommet un caractère exclusif (Goffman, 1959 :137). Dès lors que des contrôleurs de gestion sont impliqués dans plusieurs équipes à la fois, ils endossent différents rôles suivant leurs interlocuteurs. En reprenant la terminologie proposée par E. Goffman, on peut qualifier « d'intermédiaire » le rôle tenu par le contrôleur

---

<sup>45</sup> Le terme « sparring partner » vient du monde de la boxe et désigne le « partenaire d'entraînement » avec lequel les boxeurs s'exercent pour préparer leurs combats.

de gestion de FDS dans la mesure où ce dernier favorise l'accord entre les parties en étant tour à tour « éducateur » auprès du DAF d'Oméga lors des répétitions et « contrôleur » garantissant la qualité et la sincérité des éléments présentés auprès des membres du comité exécutif de FDS. Ce subtil équilibre entretenu par les contrôleurs de gestion est encore exacerbé chez Elevator France où un unique contrôleur de gestion assure l'interface entre les filiales et la maison mère.

Chez Elevator France, le contrôleur de gestion des filiales présente personnellement les résultats des 7 sociétés de son périmètre aux dirigeants d'Elevator France. A la fois membre de l'équipe périphérique et de l'équipe centrale, il déclare disposer « d'énormément d'informations » sur les filiales mais prendre soin de ne « pas tout faire remonter ». Son objectif est de garantir aux dirigeants des filiales un minimum de confidentialité tout en permettant l'exercice d'un contrôle du sommet sur leurs activités. Dans ce but, il multiplie les gages de bonne foi envers les dirigeants des filiales dont il appuie les arguments en soignant la mise en forme des résultats et qu'il préserve en partie de la pression accrue sur les performances exercée par Elevator France. Néanmoins le contrôleur de gestion dénonce également les dirigeants les plus conservateurs aux managers des maisons mères et oriente de la sorte les hausses de sorte à inciter les plus timorés à des efforts supplémentaires. Le contrôleur de gestion tire son épingle du jeu subtil auquel il doit se prêter du fait qu'il use de scènes successives qui isolent ses interlocuteurs aux attentes différentes.

« Le PDG des filiales a des objectifs à satisfaire, et il y a l'actionnaire, qui a ses propres objectifs de résultat. On présente les résultats devant [l'un], et une fois que c'est fait, on vient ensuite les présenter ici [à la direction d'Elevator France]. » (CDG Filiales Elevator)

Sans pour autant changer le contenu des données présentées, notre interlocuteur laisse entendre qu'il fait évoluer son discours en fonction de l'audience auquel il s'adresse ce qui n'est possible que du fait de l'absence systématique de l'un des protagonistes.

Le travail qui consiste à protéger les filiales de l'autorité aveugle des maisons mères et à protéger ces dernières de l'opportunisme des dirigeants bénéficie du fait que ces échanges ont lieu sur des scènes à l'abri du regard direct des partenaires des différentes équipes auxquels les contrôleurs de gestion participent. L'éclatement des scènes laisse l'opportunité aux acteurs d'adapter leur texte en fonction du déroulement des face-à-face. Les répétitions préalables laissent toujours une forme de liberté dans l'interprétation qui en est donnée. La prestation des contrôleurs de gestion en tant que porte-parole de chacun ne peut donc pas être évaluée

directement par les intéressés. L'opacité des échanges les aide à maintenir de bonnes relations de travail et prévient dans une certaine mesure les conflits entre acteurs du centre et de la périphérie. Comme les compromis obtenus n'ont aucune chance de satisfaire l'ensemble des interlocuteurs, les contrôleurs de gestion bénéficient de n'être nulle part décideurs. Conseillers ou exécutants, ils ne sont pas tenus de rendre des comptes sur le fond. Les hausses imposées par les uns sont communément rapportées comme étant imposées par les marchés financiers, les mauvais résultats remontés par les autres s'expliquent par les limites des marchés de bien et de services sur lesquels les filiales opèrent. Dans les deux cas, les acteurs n'opposent pas frontalement leurs arguments mais passent par l'intermédiaire d'un ou plusieurs porte-parole. A l'exclusion des scènes officielles où assiste en temps contraint l'ensemble des acteurs simultanément, les contrôleurs de gestion ont finalement rarement à se montrer « comparses » (Goffman 1973) en tant que partenaires de l'audience et des comédiens à la fois. Ces quelques réunions lors desquelles tous les partis (managers, dirigeants, et contrôleurs de gestion) sont présents ne se prêtent guère à la recherche de compromis et s'avèrent le plus souvent être un lieu où sont exprimées des positions convenues.

## ***B - La mise en scène des performances des filiales par elles-mêmes***

Dirigeants et contrôleurs de gestion des filiales ont le choix principalement entre deux options stratégiques pour peser sur les relations avec leurs actionnaires. La première est une stratégie « d' enrôlement » qui consiste à faire partager aux managers des maisons mères les critères d'évaluation retenus par les filiales elles-mêmes. Dans ce cas les dirigeants de filiales cherchent à exercer une influence sur les critères retenus dans l'évaluation qui est faite de leur travail en mettant en avant les arguments « business » propres à leurs activités. La seconde stratégie vise le « maintien à distance » des managers de la maison mère. Les dirigeants de filiales s'en tiennent alors aux critères d'appréciation du reporting en place et un minimum d'informations opérationnelles sont transmises aux échelons supérieurs. Dans un souci de clarté nous présenterons les deux stratégies séparément avant de souligner que l' enrôlement et le maintien à distance sont communément mobilisés en parallèle en fonction des questions abordées.

## 1) L'enrôlement

Sur nos terrains, plusieurs dirigeants de filiales ont fait le choix d'une transparence délibérément accrue envers leurs interlocuteurs des maisons mères. Concrètement, ils ajoutent aux informations standards du reporting comme le compte de résultat, le bilan et les flux de trésorerie, des éléments qui illustrent le contexte spécifique de leurs activités ainsi que les principaux enjeux auxquels ils sont confrontés. En prenant l'initiative de communiquer des données au-delà des attentes exprimées, ils remettent en question la pertinence des critères d'évaluation en place et plaident en faveur d'une appréciation de leurs performances sur des bases opérationnelles. Nous qualifierons cette politique de stratégie d'enrôlement et les relations entre Oméga et FDS en sont une bonne illustration.

Aux informations attendues par les directeurs de FDS que sont le chiffre d'affaires, le résultat net et les cash flows, la direction d'Oméga ajoute volontiers des données opérationnelles. Le directeur financier d'Oméga évoque notamment avec quelle « patience » et quelle « pédagogie » il est parvenu à faire accepter au contrôleur FDS le ratio « chiffre d'affaires par passager » (CA/Passager) comme indicateur central de l'appréciation des performances de sa société. Ce ratio isole l'impact des fluctuations du trafic passager sur la performance commerciale d'Oméga. Ainsi, une baisse du chiffre d'affaires liée à une baisse du nombre de passagers ne masque plus une bonne performance des équipes commerciales si dans le même temps le CA/Passager progresse. C'est désormais au travers de cet indicateur synthétique que le contrôleur de gestion de FDS apprécie la performance de la filiale pour le compte de la maison mère.

« La politique d'Oméga tourne autour du CA/Passager et ils ont de bonnes raisons pour cela. Ça a tout son sens dans un aéroport. » (CDG FDS)

L'adoption par le contrôleur de FDS du CA/Passager comme indicateur de référence n'est pas neutre et permet notamment à la maison mère d'acquérir une connaissance des incertitudes et des contraintes qui pèsent sur les activités d'Oméga. Le contrôleur de FDS juge l'indicateur « très parlant » ainsi que « simple et puissant » et se montre capable d'exposer succinctement les enjeux de la filiale à ses interlocuteurs (dont les directeurs de FDS) en reconnaissant les effets des variations de trafic sur les performances.

Quand les échelons supérieurs reçoivent plus d'informations qu'ils n'en demandent, ces échanges délibérément nourris par la direction des filiales instruisent les managers du sommet sur les activités locales. Les dirigeants de filiales prennent alors le risque d'une éventuelle perte d'autonomie gestionnaire en échange d'un poids accru sur les critères d'évaluation.



Un moyen efficace pour une filiale de faire entendre ses arguments au sommet est de gagner à sa cause le contrôleur de gestion en charge de ses activités. Une condition pour cela est de lui donner les moyens de comprendre et de relayer les spécificités des activités périphériques. L'information doit être assez complète pour illustrer les enjeux locaux sans pour autant noyer les contrôleurs centraux dans le détail des activités quotidiennes. Le choix d'un ou deux indicateurs riches de sens et simples d'utilisation est primordial. C'est une caractéristique du CA/passager chez Oméga et c'est un enjeu des données météorologiques dans l'exemple de Ronelec.

Ronelec prend l'initiative de compléter le reporting exigé par Ebel avec des informations complémentaires.

« On leur a expliqué [à Ebel] qu'on allait bien prendre en compte toutes les données demandées par le groupe, qu'on leur remonterait ces données mais qu'on ne le ferait pas en interne parce que cela ne voudrait rien dire du tout. On transmet donc les informations tous les mois suivant leurs agrégats financiers mais on fait reposer nos analyses de l'activité sur nos propres données [...] On leur dit 'Voilà, pour comprendre Ronelec, voici nos agrégats et nos explications'. Ça les gênait au départ mais maintenant ils ont compris. C'est désormais entré dans les mœurs et l'analyse des écarts se fait suivant nos tableaux [...] Si le suivi financier d'Ebel n'est pas adapté à notre activité on le dit. » (DAF Ronelec)

En faisant la promotion de ses propres indicateurs de suivi, comme le niveau régional des précipitations et en distinguant les activités liées aux missions de services publics de celles commerciales, la direction financière de Ronelec est parvenue avec le temps à changer le regard posé par Ebel sur ses performances. C'est un contrôleur de gestion d'Ebel France qui se charge de l'interprétation des performances de la société Ronelec en Belgique. Il nous explique les variations de résultats de la filiale à l'aide d'informations qui dénotent la prise en compte des contraintes liées à la production hydroélectrique d'une part et à la présence de collectivités locales dans le capital de la société d'autre part.

« Ronelec c'est très spécifique. La production dépend aussi de la météo. [...] Non seulement elle [Ronelec] turbine au fil de l'eau mais en plus elle ne fait pas ce qu'elle veut avec l'eau dont elle dispose. Des fois elle doit en lâcher pour des raisons agricoles ou autre... » (CDG Ebel France)

Les aspects météorologiques et contractuels sont pris en compte dans la synthèse des activités de la filiale auprès des échelons centraux. C'est également le cas entre Petcare et Santé SA. Le contrôleur de gestion des « projets spéciaux » chez Santé SA est devenu un intermédiaire éclairé entre la direction de la filiale et les actionnaires. Ce dernier nous explique les variations de chiffre d'affaires en tenant compte lui aussi des particularités liées aux conditions climatiques.

« La saisonnalité est forte chez Petcare. Par exemple les ventes de parasitocides qui constituent le segment le plus important dépendent de la météo. Les ventes explosent quand les insectes sortent. Il faut regarder l'historique sur deux ou trois ans pour voir les dynamiques et les variations par rapport au climat.» (CDG Santé SA)

Les données météorologiques ne font pas partie des informations exigées à l'origine par Santé SA. Ajoutées par la direction financière de Petcare, elles sont désormais régulièrement mobilisées dans les échanges.

La communication aux maisons mères de chiffres détaillés favorise la prise en compte, par les contrôleurs de gestion centraux, de spécificités opérationnelles dans l'analyse des écarts du reporting. Les acteurs de la périphérie qui mesurent leurs activités en des unités différentes de celles attendues au sommet maintiennent une diversité des critères de performance et des objectifs poursuivis. Cette stratégie est un succès quand la maison mère adopte la mesure proposée et la mobilise spontanément dans son discours. Les éléments mis en avant par les filiales jouent alors le rôle « d'étendard » (Boussard, 2001 : 534), qui une fois l'adhésion de l'auditoire emportée, permettent de nuancer le poids des autres indicateurs dans l'évaluation des performances. Les dirigeants des filiales ne se cantonnent donc pas « à être les éternels perdants d'un jeu dont ils n'ont pas choisi les règles » (ibidem : 549), mais s'attachent à les faire évoluer afin de ne pas rendre de comptes en des termes qui leur soient étrangers. Les objectifs retenus sont alors socialement redéfinis dans l'échange et l'appréciation faite du travail des dirigeants n'a pas grand-chose à voir avec un mécanisme de marché.

La multiplication des systèmes de valeur concurrents dans un groupe est pour D. Stark (2001) une menace dès lors que les filiales laissées libres de choisir le cadre d'évaluation qui les favorise ne seraient plus redevables de rien. Cette approche ignore néanmoins que la latitude autour des mesures n'est pas décrétée mais négociée avec la maison mère. Il n'est pas rare également que l'ensemble des indicateurs évoluent dans le même sens. Une crise majeure n'est pas masquée simplement en proposant des indicateurs alternatifs. La prolifération des critères de performance donne plus de flexibilité aux dirigeants mais ne les laisse pas libre de leurs mouvements pour autant.

## **2) Le maintien à distance**

De nombreuses filiales se gardent de communiquer des informations autres que celles expressément attendues par leur maison mère et restent discrètes sur le détail de leurs activités. Comme nous l'avons vu au point B.3 du chapitre I, plusieurs sociétés comme Envol

gèrent alors des jeux de chiffres distincts. Certains sont dédiés à un usage de gestion et d'autres constituent le reporting aux maisons mères.

Le Directeur Général d'Envol insiste sur le fait que le chiffre d'affaires par passager calculé à la demande d'Oméga est dépourvu de signification opérationnelle sur son activité.

« Le CA/Passager c'est LE truc important pour Oméga alors que ce n'est pas du tout la vraie dimension [chez Envol]. [...] Les spécificités de notre activité font que je ne suis pas du tout obsédé par le CA/Passager. » (DG Envol)

Ces propos sont confirmés et généralisés à l'ensemble du reporting par le Responsable Administratif et Financier de la filiale.

« [Il y a une] pression pour respecter les standards Oméga qui donnent pourtant une vision biaisée. Oméga n'est pas une entreprise de vente à bord et il y a un décalage entre ce que veut Oméga [comme information] et ce qu'on est. » (RAF Envol)

Le calcul des données communiquées relève alors d'un exercice formel sans grande signification et réalisé parfois en dépit du bon sens comme en témoigne le DG d'Envol :

« On part de l'intuition qu'on va faire un certain montant et on divise ensuite par le nombre de passagers. On fait l'inverse de la théorie. » (DG Envol)

Plus surprenant est le fait qu'Envol ne cherche pas à faire évoluer son reporting vers des éléments plus en lien avec ses activités. Les indicateurs suivis par la filiale, comme le panier moyen, ne sont pas évoqués dans les échanges avec Oméga.

Dans l'exemple précédent, Envol ne cherche aucunement à réduire le décalage entre les éléments remontés vers Oméga et sa situation opérationnelle. La filiale se satisfait d'un reporting qui donne une image déformée de ses activités. D'autres dirigeants de filiales entretiennent également des situations comparables et se montrent réticents à l'idée de faire le lien entre le reporting formel et les opérations. Le cas des relations entre BTP et Ebel illustre le souci de la direction de la filiale de maintenir les managers de la maison mère ignorants et à distance de ses activités.

Le PDG de BTP explique qu'en dehors des informations nécessaires à la consolidation comptable, il ne communique qu'à contrecoeur des données à sa maison mère.

« Moi, *a priori*, je suis discipliné. Je réponds toujours aux demandes [...] Cependant quand il s'agit de vouloir faire remonter une information non pas pour la consolider dans les comptes mais avec l'idée de transformer BTP en une division en manageant tout à partir du niveau supérieur, là les gens [dirigeants de BTP] réagissent très très mal. Les gens n'aiment pas trop qu'on leur fasse perdre un temps fou pour récupérer des données avec la volonté de se passer de leurs services. Récolter des données pour les transférer au-dessus pour qu'ils [managers d'Ebel] en tirent de mauvaises conclusions ? Non ! » (PDG BTP)

La direction de BTP reconnaît aux actionnaires la légitimité de suivre les données comptables, mais elle s'oppose farouchement au transfert d'informations opérationnelles. Pour limiter les intrusions d'Ebel dans les activités de BTP, tous les arguments sont bons. Nos interlocuteurs soulignent par exemple avec quelle insistance ils communiquent à Ebel les coûts engendrés par le reporting. Chaque nouvelle demande est l'occasion pour eux de rappeler aux actionnaires les ressources dédiées au contrôle dont le coût est volontiers amplifié et mis en rapport avec la petite taille de la filiale. Le PDG de BTP déclare ainsi que « le reporting coûte entre deux et trois personnes à plein temps pour une société de 200 personnes ». D'autres sources évoquent des chiffres inférieurs et font ressortir la stratégie derrière le discours officiel.

« Avant, la relation avec l'actionnaire nous prenait un peu moins d'une personne à temps plein [...] Maintenant, notre discours c'est que la relation avec l'actionnaire nous prend au moins deux personnes à plein temps. En fait, en réalité c'est plutôt une et demi. » (DGA BTP)

L'objectif est d'afficher un coût du contrôle élevé pour dissuader Ebel d'accroître son emprise au détriment de la contribution de la filiale aux résultats du groupe. L'argument des frais engendrés par un contrôle plus étroit prévient les velléités prêtées à la maison mère.

L'enjeu pour les directions de filiales est d'offrir peu de prise à l'interventionnisme du sommet. Les dirigeants déploient de nombreux arguments pour s'opposer aux intrusions des échelons supérieurs et au transfert d'informations de gestion. Un second type d'argumentaire consiste pour la direction des filiales à afficher le souci de préserver les conditions nécessaires au bon exercice de ses activités. L'argument « business » est ainsi régulièrement mis en avant quand l'intervention du sommet implique une centralisation accrue des activités comme dans le cas de BTP et d'Envol.

Le directeur financier de BTP évoque comment les impératifs métiers liés à ses activités sont venus justifier le refus de sa société d'adhérer au contrat d'affacturage<sup>46</sup> négocié par le groupe.

« En ce moment une préoccupation d'Ebel concerne le glissement des comptes clients. Leur problème est de savoir si on est prêt à faire de l'affacturage pour améliorer les choses. Ils m'appellent en disant 'l'affacturage c'est très bien'. J'ai une réponse, je ne

---

<sup>46</sup> L'affacturage consiste pour une entreprise à confier à un organisme de crédit la gestion du recouvrement de ses créances en contrepartie de commissions et d'agios.

vous la décris pas en détail mais... Vous devez savoir qu'on ne fait pas d'affacturage dans notre métier. » (DAF BTP)

L'exercice d'une activité internationale de travaux publics justifie en soi que BTP garde la main sur sa facturation et le recouvrement des créances. L'argument opérationnel suffit à faire renoncer Ebel dont l'interventionnisme pourrait nuire à la bonne marche de sa filiale. Les relations entre Envol et Oméga témoignent de stratégies comparables. Envol s'oppose aux tentatives de réformes successives qui voient Oméga poursuivre l'harmonisation des procédures d'investissement entre les sociétés. Le responsable administratif et financier d'Envol signale les spécificités de l'activité des ventes à bord pour justifier du maintien de procédures dérogatoires.

« Oméga a un siège feutré avec des bureaux à Neuilly, avec un business stable et des processus d'appel d'offre sur du long terme [...] Chez Envol le processus est différent. C'est rarement dans une logique officielle. A la fin on dit si oui ou non on y va sans rien signer et puis c'est très réactif avec seulement trois mois pour l'appel d'offre et pour être opérationnel. Il y a un décalage avec Oméga. » (RAF Envol)

C'est également l'argument retenu par la direction des filiales d'Elevator France.

« Nos clients en ont marre des 5 grands [les 5 principaux constructeurs mondiaux d'ascenseurs dont Elevator fait partie] On doit garder des spécificités pour proposer aux clients quelque chose d'autre qu'Elevator car sinon... » (CDG Filiales Elevator)

Dans tous les exemples précédents, les spécificités locales sont maintenues au nom de l'efficacité gestionnaire.

L'argument business tient d'autant mieux que les expertises sont cloisonnées. Quand les filiales disposent d'une connaissance opérationnelle unique, la maison mère se garde de passer en force et de courir le risque d'être tenue pour responsable de la détérioration des résultats du groupe. Les impératifs d'efficacité économique précipitent les conditions d'un compromis au profit des détenteurs du savoir-faire opérationnel. Les mécanismes de contrôle soutenus par le sommet se heurtent à ceux en place et peuvent d'autant moins s'imposer que la filiale fait preuve d'un relatif succès. Il n'est pas surprenant de constater qu'une rentabilité élevée est un argument de poids pour une filiale qui cherche à conserver ses distances avec sa maison mère. Toutes les sociétés observées avec cette stratégie mettent en avant leurs réussites comme obstacles aux velléités gestionnaires de leur maison mère. Ainsi le directeur général d'Envol revendique une rentabilité « deux fois supérieure » à celle d'Oméga et les dirigeants de BTP se targuent d'être la seule société d'ingénierie rentable du groupe Panam. Les stratégies des dirigeants de filiale ne relèvent donc pas d'un choix idéologique ou d'une

préférence personnelle mais de décisions pragmatiques sans cesse reconsidérées en fonction du contexte, et notamment de la situation des autres filiales.

### **3) L'articulation des stratégies**

A première vue, aux stratégies de « contrôle » des maisons mères s'opposent des stratégies de « régulation » (enrôlement) et « d'autonomie » (maintien à distance) de la part des filiales<sup>47</sup>. L'enrôlement et la mise à distance n'apparaissent pourtant pas seulement comme des actions de résistance face aux postures adoptées par les maisons mères. Ces stratégies témoignent d'initiatives prises par les sociétés périphériques qui se saisissent des systèmes de contrôle mis en place par le sommet non pas uniquement afin de contourner les orientations prescrites mais dans le but de participer à la définition des règles du jeu et de poursuivre des intérêts indépendants des positions du sommet. Sans être en mesure d'imposer autoritairement de nouveaux critères d'appréciation de leurs performances, les filiales qui adoptent une stratégie d'enrôlement mettent en avant des indicateurs dont les managers du sommet sont invités à se saisir. Les stratégies de maintien à distance visent activement et préventivement à préserver les règles en place comme en témoigne l'opposition de BTP face aux grandes manœuvres initiées par Ebel. Ces deux stratégies ne sont de plus pas exclusives mais se côtoient comme l'expression de logiques propres aux directions de filiales suivant l'objet des échanges. Autrement dit, des choix stratégiques différents sont faits par les dirigeants suivant les questions abordées. Ainsi la direction d'Envol adopte sur certains points une stratégie de maintien à distance mais ne se prive pas d'enrôler ses interlocuteurs de la maison mère sur d'autres sujets.

Le directeur général d'Envol explique que le contrôle exercé par sa maison mère sur ses activités est pour lui « à la fois une contrainte inutile et un garde-fou ». La position adoptée par Envol vis-à-vis des demandes d'Oméga n'est donc pas univoque. Des conflits éclatent sur certains sujets comme le projet de fusionner les départements marketing des deux sociétés qui « fait naître tout un jeu avec une forme de dédain du siège vis-à-vis du Marketing d'Envol » (RAF Oméga) et au contraire d'autres sujets voient le DAF d'Oméga apporter aux yeux des dirigeants d'Oméga « une vraie valeur ajoutée » (DG Oméga).

---

<sup>47</sup> Nous reprenons ici à notre compte la terminologie bien connue proposée par J-D. Reynaud (1997).

Les acteurs se positionnent au cas par cas en fonction des projets d'action en commun. Des filiales particulièrement autonomes comme BTP donnent alors l'impression de « faire leur marché » dans l'éventail des initiatives prises par leur maison mère.

L'opposition aux suggestions du sommet n'est pas systématique, y compris chez BTP dont le Directeur Administratif et Financier confirme l'intérêt des mesures dites 'opting' proposées par le groupe.

« Des contrats sont conclus par Panam avec un certains nombre de sociétés pour avoir des prix. On a fait venir une boîte d'ingénierie financière qui est venue améliorer notre système de rémunération et l'équilibre entre salaire et avantages. C'était très intéressant fiscalement et effectivement on a eu des rabais. » (DAF BTP)

Le cas de BTP témoigne de coopérations avec Ebel en complément d'une stratégie où le maintien à distance domine. Les directions de filiales réagissent ainsi aux initiatives du sommet suivant leurs intérêts mais aussi les rapports de pouvoir en place comme nous allons le voir à présent.

## ***C - Gouverner c'est prévoir : les enjeux de la gestion des résultats***

L'objet de cette fin de chapitre est d'étudier les rapports de force entre maisons mères et filiales au travers des politiques de pilotage de la performance. La mainmise sur les procédures du contrôle de gestion donne à certaines filiales la possibilité de jouer sur leurs résultats au moyen de réserves financières qui leur permettent de s'affranchir en partie du contrôle exercé par les maisons mères. A cet usage « pour soi » des réserves constituées s'ajoute une forme de gestion plus collective des marges financières offertes par le contrôle de gestion avec une triple entente entre dirigeants de filiales, managers des maisons mères et contrôleurs de gestion. Les modalités de pilotages des résultats « pour soi » et « pour les autres » seront présentées dans un premier temps séparément avant de revenir sur les usages combinés des réserves financières.

### **1) Le pilotage des résultats « pour soi »**

Les incertitudes autour des performances économiques des sociétés pèsent sur leurs dirigeants qui, sur tous nos terrains, mettent en œuvre des mécanismes leur permettant de s'affranchir en partie des risques de volatilité. Partout les acteurs de la périphérie trouvent notamment des moyens originaux de jouer à la hausse ou à la baisse sur la mesure de leurs

performances. Ces activités de « gestion du résultat » sont qualifiées sur nos terrains de « pilotage » ou encore de « lissage » et font référence à l'ensemble des pratiques visant à « décaler dans le temps des recettes et des dépenses » (Lambert et Sponem, 2005). L'exemple de BTP illustre sans détour le rôle principal poursuivi par la gestion du résultat.

Le directeur financier de BTP nous explique que les résultats communiqués aux échelons supérieurs font l'objet de retraitements.

« On fait attention de ne pas dégager bêtement tous les résultats d'un coup quand on sait que l'année d'après on peut avoir des soucis. C'est un travail qui se fait partout : ça s'appelle le lissage. » (DAF de BTP)

Le PDG de BTP est plus explicite encore et nous montre à quel point le lissage permet d'arranger dans la durée le profil des résultats affichés.

« Le principe c'est d'avoir la politique de l'écureuil et de mettre suffisamment de noisettes de côté pour les sortir quand on en a besoin. Dans notre métier, quand on sort un résultat très régulier et très stable, cela ne veut absolument pas dire que le métier est stable. Cela veut simplement dire qu'on arrive à écrêter les pics par de la réserve. Les gens qui disent autre chose sont des menteurs. » (PDG de BTP)

Un intérêt du lissage est alors de soustraire à l'appétit à court terme des actionnaires les surplus de résultats sans quoi, pour le PDG de BTP, « ils (Ebel) piqueraient tout ».

Nos interlocuteurs financiers mentionnent tous l'existence de réserves constituées en vue de pallier d'éventuels trous d'air dans l'activité. Ces pratiques très répandues sont évoquées sous couvert d'un langage varié et imagé qui qualifie les sommes ainsi mises de côté de « coussins », de « provisions », de « gratte », de « gras », ou encore de « noisettes ». L'absence de terminologie claire et partagée s'explique notamment par le fait que le lissage est une activité clandestine. Chacun entretient le flou car le principe même qui consiste à accumuler des réserves pour échapper par la suite aux aléas conjoncturels est bien évidemment contraire aux règles de transparence les plus élémentaires. L'activité de pilotage frise donc en permanence avec la fraude dont elle se démarque néanmoins par le fait que les instruments mobilisés s'appuient sur des pratiques licites mais détournées de leur usage initial pour les besoins de la cause.

### **Le jeu sur les provisions et les états « réels »**

Le principal outil permettant de reporter dans le temps des revenus consiste à passer des provisions comptables. Quand une dépense relative à l'exercice en cours est identifiée mais non encore survenue, il est possible sous certaines conditions d'enregistrer une charge anticipée (la provision) qui vient immédiatement se déduire du résultat. Des sommes sont



ainsi « mises de côté » et comptabilisées comme des coûts en vue de couvrir des factures à venir<sup>48</sup>. Une utilisation détournée au regard des règles comptables, mais néanmoins commune, est d'avoir recours aux provisions dans le but de piloter ses résultats futurs. En effet, dans le cas où le risque ne survient pas rapidement, c'est à l'entreprise de déterminer quand la provision n'est plus fondée et qu'il convient de la réintégrer dans le résultat. Reprendre des provisions permet alors de compenser à la hausse des résultats jugés trop faibles. A l'inverse, augmenter ses provisions au motif de venir couvrir un risque est un moyen de compenser à la baisse des résultats plus que suffisants. Les fluctuations de résultats liées aux activités peuvent être en partie corrigées de la sorte<sup>49</sup>. Cette méthode est un des moyens dont dispose par exemple la direction de BTP pour maîtriser les incertitudes qui pèsent sur ses performances d'une année sur l'autre.

En dépit de normes internationales régulièrement durcies afin de limiter le recours aux provisions pour piloter les résultats, le directeur financier de BTP déclare continuer à se servir des risques encourus par sa société pour justifier de provisions aussi nombreuses que possibles.

« Alors faites comme si je ne vous avais rien dit mais même si maintenant les règles comptables avec les IFRS [International Financial Reporting Standards<sup>50</sup>] l'interdisent, on a quand même des règles internes qui nous incitent à une certaine prudence. Les grands risques on les identifie et on les provisionne dès qu'on peut. » (DAF BTP)

Le PDG de BTP confirme qu'il est toujours relativement aisé de mettre des profits de côté et de ne pas les communiquer immédiatement à Ebel.

« C'est très facile de tenir les objectifs quand on est bénéficiaire parce que c'est toujours facile de ne pas sortir de résultat en le gardant en réserve sous couvert de donner suite à une analyse de risque quelconque. » (PDG BTP)

---

<sup>48</sup> Les provisions pour risques prud'homaux sont un exemple typique encore illustré en 2008 par la société Mittal. Quand une entreprise est poursuivie pour des faits relatifs à l'année N, elle peut anticiper une charge pour un montant qu'elle estime être le risque d'une éventuelle condamnation. Une fois le jugement rendu (bien souvent des années plus tard) l'amende ne vient pas pénaliser l'exercice en cours mais est couverte par la provision. Si la provision excède le montant des réparations ou bien si l'entreprise est relaxée, les revenus mis de côté par le passé viennent s'ajouter au résultat de l'année en cours. S'être montré prudent en N est alors mis à profit.

<sup>49</sup> C'est le fait que la provision soit constituée dans la perspective d'une charge non clairement identifiée ou qu'elle puisse être mobilisée pour compenser un événement différent de celui prévu à l'origine qui rend la pratique du pilotage illégale.

<sup>50</sup> Les normes IFRS qui encadrent plus étroitement les pratiques comptables comme les provisions, sont la réponse de l'Union Européenne pour prévenir les risques de « comptabilité créatrice ».

Des événements dont les effets sont compensés par des provisions restent invisibles pour les maisons mères qui ignorent les évolutions qui affectent les résultats de leurs filiales pendant de longues périodes comme le fait remarquer le directeur financier de BTP.

« C'est dangereux car la hiérarchie [Ebel] ne voit pas forcément les vrais problèmes ou alors elle les voit après. » (DAF BTP)

Les coussins ainsi constitués permettent de compenser les baisses d'activité et de faire face aux aléas futurs avec pour conséquence d'affaiblir considérablement la fonction de signal d'alerte du reporting.

Le pilotage des résultats mobilise également des outils moins sophistiqués que les provisions. Un système de gestion opaque aux yeux de la maison mère suffit par exemple pour dégager d'importantes marges de manœuvre pour les dirigeants soucieux de maîtriser les performances de leurs activités d'un trimestre à un autre. La société BTP en est encore une fois un exemple.

La direction de BTP maîtrise en continu le flux des informations transmises à Tractopel et Ebel. Le Directeur Général Adjoint de BTP nous explique par exemple que les données « réelles » du reporting ne sont communiquées en Belgique qu'à l'issue des 6 premiers mois de l'année, le premier semestre n'étant que le reflet quasi parfait des chiffres du budget.

« Sauf si vraiment le ciel nous tombe sur la tête, Tractopel reçoit tous les mois un bilan et un reporting qui, jusqu'au milieu de l'année, sont très mécaniques et correspondent au budget. En juin on examine la situation en détail avec les chefs de projet pour savoir si la trajectoire est à modifier. On fait un bilan des choses catastrophiques pour l'annoncer aux actionnaires. C'est encore acceptable d'annoncer des problèmes en juin. Les actionnaires ont horreur des catastrophes en septembre. En septembre on voit à peu près le profit qui sera fait en décembre et donc on module juste notre discours de juin en fonction de ce que l'on prévoit de faire. » (DG Adjoint BTP)

Les attentes de résultats ne sont pas revues en permanence au gré des contrats gagnés ou perdus, mais artificiellement stabilisées pendant 6 mois. BTP ne communique donc pas un reporting qui reflète la volatilité de ses opérations. Ce n'est qu'en juin, quand la performance de l'année est mieux cernée, que le reporting transmis à l'actionnaire joue effectivement son rôle de miroir de la situation. La direction de BTP n'éveille ainsi pas d'attentes déraisonnables si le début de l'année est faste et limite les craintes s'il est au contraire médiocre. Cette grande latitude est rendue possible par le fait que BTP opère une activité de service dont les transactions laissent peu de traces comptables.

Le problème se pose en des termes très comparables chez les filiales d'Elevator.

« Le problème c'est essentiellement comment lisser l'activité car pour les actionnaires américains, il faut remonter du résultat, mais ils ont horreur des fluctuations. Il faut que ça monte régulièrement et tout le travail c'est de lisser car je n'ai rien pour amortir. Si je sais que deux chantiers vont mal se finir et que deux vont bien se finir, et bien voilà ! On décale d'un mois (pas plus !) et ça fait un résultat moyen. Ca se fait comme ça ! » (CDG Filiales Elevator)

Du fait du poids du marché de l'ascenseur neuf dans l'activité des filiales d'Elevator, celles-ci bénéficient d'une visibilité de leur carnet de commande sur plusieurs mois mise à profit par le contrôleur de gestion pour anticiper justement certains « décalages ».

« L'avantage [de disposer d'un carnet de commandes fiable], c'est de piloter pour arriver à la fin 'où il faut'. Il faut donc toujours anticiper et avoir une vision pour préparer l'année d'après. Il faut toujours avoir un coup d'avance. » (CDG Filiales Elevator)

Un pilotage réussi permet aux dirigeants de filiales de se mettre à l'abri des retournements économiques conjoncturels. Il ne leur est cependant pas possible de lisser durablement les résultats quand les performances sont systématiquement mauvaises. Bonnes et mauvaises surprises doivent se compenser dans le temps sans quoi les réserves disponibles s'épuisent. Les coussins ne permettent pas de relâcher les efforts opérationnels, mais d'éviter aux dirigeants de filiale de se trouver dos au mur au moindre retournement de marché.

### **De l'ampleur des marges acquises pour le pilotage dépend l'attitude des dirigeants**

L'usage fait des réserves par les filiales vise à réduire l'incertitude relative à l'évaluation économique de leurs activités. Chaque entité en mesure de s'octroyer quelques marges de manœuvre se préserve de la sorte et le pilotage s'impose comme instrument central de l'autonomie des dirigeants des filiales. En effet, parmi les sociétés qui affichent la plus grande latitude se trouvent la filiale Envol et l'ensemble constitué par les filiales d'Elevator France. Dans les deux cas les dirigeants cherchent avec l'aide de leurs contrôleurs de gestion à maintenir les représentants de leurs maisons mères à distance.

Le directeur d'Envol est confiant dans la capacité de sa société à délivrer les résultats annoncés.

« On fait toujours ce qu'on a dit qu'on ferait puisque si on fait plus on provisionne et si on fait moins on relâche les provisions d'avant ! Même quand ça va mal, on sort les chiffres prévus ! [...] c'est vraiment piloté par le contrôle de gestion. [...] C'est la magie des provisions ! » (DG Envol)

En dépit d'une activité difficile à anticiper avec certitude, le jeu des écritures comptables a jusqu'à présent donné à la direction d'Envol la possibilité de compenser les variations des ventes à bord.

Avec une activité qui se prête moins aux provisions, la direction des filiales d'Elevator France compte davantage sur le grand nombre d'entités qu'elle supervise pour délivrer avec régularité les résultats attendus. Le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France nous explique les facilités dont il dispose lors de la consolidation des résultats.

« Comme on a plusieurs entités, on peut compenser les résultats de l'une avec ceux d'une autre. On a quelques manettes extrêmement intéressantes. Nous avons une petite marge de manœuvre au niveau de la consolidation des filiales. Cette marge ne porte pas sur des millions mais permet de coller au plan. » (CDG Filiales Elevator France)

Sans connaître le détail des mécanismes comptables derrière les marges de manœuvre évoquées, on comprend que la liberté offerte par la gestion en commun de plusieurs sociétés est suffisante pour répondre aux attentes de la maison mère.

Dans les exemples précédents, à la fois la constitution et l'usage des réserves sont concentrés aux mains des membres d'une seule équipe : en l'occurrence celle « périphérique » constituée par les dirigeants de la filiale et leurs contrôleurs de gestion. La direction des filiales dispose alors du temps, des outils et des contacts permettant de piloter les résultats. Elle s'affranchit seule d'une partie des aléas économiques sans avoir à négocier avec d'autres le recours aux réserves. Les possibilités de pilotage varient néanmoins grandement d'une société à une autre en fonction notamment du secteur d'activité et du nombre des filiales. Toutes les activités ne se prêtent pas par exemple comme BTP au passage de provisions justifiées par les risques de changes sur des contrats à l'international. Du fait de caractéristiques moins propices à la constitution de réserves, des sociétés comme Oméga ou encore Petcare disposent donc de marges de manœuvre réduites et optent pour une stratégie d' enrôlement.

Chez Petcare, les performances futures sont particulièrement sujettes aux variations climatiques ce qui rend les prévisions peu fiables, avec des écarts qui dépassent les rares possibilités de provisions. A défaut de pouvoir maîtriser ses performances, Petcare se trouve alors fortement exposée aux aléas sur son marché et communique au plus tôt aux échelons supérieurs les évolutions constatées. Le contrôleur de gestion chez Santé SA en charge de Petcare nous explique :

« Piloter le résultat chez Santé SA cela veut dire anticiper le résultat et non pas le changer pour l'ajuster au mieux aux anticipations des marchés. Le pire, c'est de surprendre les marchés et le pire du pire c'est les surprendre négativement. [...] Mon rôle consiste à dire à notre DAF où Petcare va arriver en termes de résultat et de le prévenir si ça change. » (CDG Santé SA)

L'incertitude autour des résultats de Petcare est compensée par le signalement rapide des événements susceptibles d'avoir un impact financier. Le contrôleur de gestion de Petcare en charge de la communication financière noue pour cela une communication permanente avec les responsables opérationnels et avec ses interlocuteurs chez Santé SA et chez Medicaid. Remonter les événements susceptibles d'avoir des impacts sur les résultats aussitôt que possible permet de partager l'incertitude autour des performances.

Des possibilités offertes par le pilotage, dépend le choix des orientations stratégiques des filiales et la nature des relations entre actionnaires et dirigeants. Les dirigeants sûrs d'eux s'accommodent mieux d'actionnaires qui privilégient une rente certaine au contrôle gestionnaire. Quand le pilotage est difficile et les prévisions incertaines, les dirigeants prennent les devants avec une stratégie d'enrôlement qui vise à communiquer aux maisons mères les circonstances opérationnelles des performances obtenues.

La prévisibilité des performances futures a déjà été avancée comme un élément déterminant des structures de gouvernement. H. Demsetz et K. Lehn (1985) constatent par exemple que les entreprises avec les performances les plus imprévisibles ont un actionnariat plus concentré que celles aux performances mieux anticipées. Le fait que l'on observe dans les groupes, où l'actionnariat est toujours relativement concentré, des filiales aux résultats plus ou moins prévisibles n'est cependant pas contradictoire avec leurs conclusions<sup>51</sup>. Nos travaux permettent néanmoins d'insister sur le poids des stratégies des dirigeants (et non pas seulement des actionnaires) pour comprendre l'appariement entre investisseurs et sociétés.

## **2) Le pilotage des résultats « pour les autres »**

A ce stade, le lissage des résultats par les filiales rappelle les travaux de Jean-Philippe Neuville qui montrent comment les sous-traitants du secteur automobile cachent leurs gains de productivité afin de ne pas en partager les bénéfices avec les donneurs d'ordre (1997 ; 1998). Le contrôle exercé par les maisons mères sur les filiales laisse à première vue autant de marges de manœuvre aux sociétés périphériques que celui exercé par les grands constructeurs

---

<sup>51</sup> La stratégie d'enrôlement des filiales aux résultats imprévisibles suppose un nombre réduit d'interlocuteurs ce qui va dans le sens de l'article de 1985. Plus original est le fait que des sociétés aux résultats prévisibles restent la propriété d'une maison mère. Celle-ci gagnerait en principe à investir dans des sociétés plus rentables ou dans celles pour lesquelles elle apporterait un savoir-faire gestionnaire. Ces règles d'optimisation économique s'appliquent peut-être pour les investisseurs sur les marchés mais pas aux managers des maisons mères soucieux d'afficher des résultats réguliers.

automobiles sur leurs sous-traitants de premier rang. Contrairement aux relations entre partenaires du type fournisseurs et donneurs d'ordres, il est néanmoins exceptionnel qu'on ne puisse pas observer de mécanismes de gestion collective d'une partie des réserves accumulées en périphérie. Des arrangements non formalisés permettent de faire un usage commun de réserves constituées localement et distribuées entre plusieurs entités. La mobilisation de ces montants par un échelon supérieur fait l'objet de négociations, parfois y compris entre entités d'une même société juridique comme en témoigne l'exemple de BTP.

Le PDG de BTP nous explique que le pilotage du résultat de l'entreprise se fait en collaboration entre la direction générale et l'ensemble des responsables d'unité.

« Le pilotage est entièrement réalisé de façon centralisée car c'est uniquement ici, à la direction, que l'on peut apprécier ce qu'on peut raconter au dessus [à Tractopel]. Nos objectifs sont globaux. Chaque unité fait ses fiches de risques avec une masse d'argent mise en réserve et on gère les réserves collectivement en fonction de nos objectifs de résultats et en fonction de la crédibilité de mobiliser une réserve ou non. » (PDG BTP)

La direction de BTP ne dispose pas de réserves en propre mais coordonne la mobilisation des coussins mis de côté par les différentes unités opérationnelles décentralisées. C'est en effet au niveau des ingénieurs que sont constituées les réserves. La présentation par le directeur financier d'une fiche contrat prise au hasard sur laquelle figure une annotation au crayon « dérapage 70k€ » dans les charges prévisionnelles fut pour nous l'occasion de découvrir une des méthodes employées.

« Vous avez une fiche par contrat qui reprend le nom du contrat, le pays, le chiffre d'affaires estimé, les charges, la marge brute et le nombre d'heures. Chaque fiche contrat est discutée en réunion. [...] Vous avez aussi le coefficient de marge et dans cette affaire il est de [2.x] alors qu'on doit travailler à [1.x]. [...] Tiens ? Alors ça, ils me mettent une provision pour 'dérapage' ?! C'est terrible ! [rires] » (DAF BTP)

Un contrat particulièrement bien vendu est l'occasion pour un ingénieur de prévoir un montant de charges prévisionnelles susceptible de venir couvrir plus tard d'éventuelles déconvenues. Les réserves ainsi disséminées servent plusieurs buts. Elles permettent tout d'abord de compenser effectivement un éventuel « dérapage » des charges sur le contrat. Elles peuvent également couvrir des charges issues d'un autre contrat du même ingénieur qui imputera alors une partie de son temps sur le contrat excédentaire. Les ingénieurs gèrent donc à leur échelle les incertitudes qui pèsent sur leurs performances mais ces mêmes réserves sont également mobilisables par le directeur d'unité pour compenser des chantiers déficitaires suivis par d'autres ingénieurs ou arranger le résultat de l'entreprise. C'est cet aspect du pilotage effectivement centralisé auquel fait référence le PDG de BTP. Un problème est néanmoins d'assurer le repérage de ces réserves qui n'apparaissent sur

aucun outil de gestion informatique. En l'absence de suivi systématique de ceux-ci au sommet (ce qui serait incompatible avec la notion même de coussin), seuls les documents papiers afférents aux contrats en gardent trace. La connaissance des réserves est alors disséminée et ne peut être mise en commun que lors des réunions incluant les directeurs d'unité avec une bonne connaissance des contrats. Chaque échelon garde en effet une idée des marges disponibles sur son périmètre. Une partie de ces réserves peut alors faire l'objet d'une mobilisation au service du collectif à la demande de la direction générale.

Dans l'exemple précédent, plusieurs acteurs sont conduits à coordonner leurs actions afin de disposer de réserves plus importantes et faire face en commun à leurs incertitudes. Plusieurs terrains témoignent de l'existence de mécanismes régulateurs qui coordonnent l'usage des coussins financiers également entre plusieurs sociétés. Au pilotage *pour soi* s'ajoute la possibilité d'une forme de pilotage *pour les autres*. La constitution des coussins reste toujours du ressort des acteurs de la périphérie mais pas leur usage. Les mêmes réserves servent donc des publics différents comme le montre l'exemple d'Oméga qui mobilise pour son compte une partie des montants mis de côté par ses filiales.

Dans le cas d'Oméga, les réserves sont constituées au niveau des filiales qui hébergent les contrats de concession. Oméga tire néanmoins partie des « coussins » locaux pour arranger les résultats du groupe en tenant compte notamment des remarques de FDS.

« Les arbitrages sont pris en final après la version consolidée. [...] Quand il manque un peu on fait le tour des sociétés, Envol ou bien untel, et on demande 'tu peux remonter ?' » (CDG Oméga)

Le contrôleur de gestion d'Envol témoigne également du fait que :

« Tout est centralisé via la finance. Le directeur financier d'Oméga ne veut pas qu'on communique directement avec FDS. Il doit être tenu au courant car derrière il y a des 'backup' [réserves]. Ce qu'on remonte à FDS c'est la vérité plus des coussins. » (CDG Oméga)

Une part des coussins des filiales d'Oméga fait ainsi l'objet d'une mobilisation au service de la direction confrontée aux demandes de FDS.

Dans l'exemple précédent, les filiales sont les dépositaires de coussins susceptibles d'être mobilisés par la maison mère. Cet usage collectif de biens « privés », dans lesquels puisent plusieurs sociétés juridiques, est rendu possible par un réseau de relations complexes que nous allons maintenant décrire comme une triple entente source de connivence et de déplacements d'intérêts orchestrés par les contrôleurs de gestion. D'une part les managers des maisons mères se reposent sur les contrôleurs de gestion pour s'assurer de la pertinence de leurs

arbitrages. D'autre part les dirigeants de filiales et les contrôleurs de gestion s'entendent afin de constituer des réserves financières à même de réduire leur dépendance face aux aléas des activités économiques. Enfin les contrôleurs de gestion s'entendent entre eux pour assurer la recherche de compromis entre managers et dirigeants de sorte que les conditions de la collaboration entre les sociétés se maintiennent.

### **L'entente des contrôleurs de gestion et des managers des maisons mères**

Les managers des maisons mères se reposent sur les contrôleurs de gestion des filiales pour mobiliser des réserves au bénéfice du groupe. La localisation et l'ampleur des coussins est en effet mieux connue des contrôleurs de gestion qui participent à leur constitution et qui apprennent avec le temps à distinguer entre les dirigeants plutôt conservateurs et ceux plutôt optimistes. Les contrôleurs de gestion savent où solliciter des efforts supplémentaires et répartissent au bénéfice des maisons mères le poids des arbitrages en fonction des ressources disponibles.

Chez Oméga, les contrôleurs de gestion font en sorte que les arbitrages à la hausse pris par le directeur financier soient répercutés sur les filiales qui disposent des réserves les plus importantes. Un contrôleur de gestion nous explique qu'il ménage les objectifs de certains opérationnels et en laisse d'autres se voir réclamer des efforts supplémentaires.

« On sait que certains exploitants sont très pessimistes donc on les pousse à augmenter. Notre directeur financier est lui très optimiste, du coup, il nous faut parfois laisser les dirigeants pessimistes être pessimistes pour laisser notre directeur financier remonter leurs objectifs de toute façon et trouver un équilibre. » (CDG Oméga)

Les contrôleurs de gestion protègent les opérationnels contre des hausses arbitraires. Ils aident aussi considérablement les directeurs financiers des maisons mères qui comptent sur eux pour signaler les arbitrages irréalistes et maintenir les conditions d'arrangements acceptables pour toutes les parties. Du fait du cloisonnement et de l'éclatement des réserves, personne ne dispose d'une information exhaustive relative à l'ampleur des coussins qui « dorment » aux mains des autres acteurs du groupe. Des ordres de grandeur circulent néanmoins entre les contrôleurs de gestion de sociétés contiguës qui laissent entendre l'importance des marges dont ils disposent. C'est par exemple le cas au sein des « équipes relais » chez Oméga et chez Elevator France.

Un contrôleur de gestion d'Oméga nous explique qu'il partage une partie des informations dont il dispose sur les réserves avec ses homologues chez FDS.



« On [la direction financière d'Oméga] a des discussions officielles avec FDS sur le budget. Ensuite, « off the record » [hors antenne], officieusement, on se demande 'combien tu as de coussin ?'. » (CDG Oméga)

La transparence est plus grande entre interlocuteurs du métier que vis-à-vis des non-contrôleurs. Chez Elevator France, les visites des contrôleurs de gestion auprès des responsables opérationnels permettent d'échanger sur les montants susceptibles d'être mobilisés par les instances centrales. C'est au cours d'une de ces visites qu'un contrôleur de gestion d'Elevator France nous explique que les coussins dont disposent les entités périphériques sont évalués tout au long de l'organigramme juridique du groupe Usco.

« On a des réserves par rapport [aux objectifs fixés par Usco] [...] Ils [les managers Usco] le savent. Chacun se préserve par décentralisation mais ils savent qu'ils peuvent demander 350 Millions de dollars dans le respect absolu des règles du groupe, des règles locales et même du contrôle interne. » (CDG Elevator France)

La connaissance qu'ont les contrôleurs de gestion des « matelas » sur lesquels compter en cas de coup dur bénéficie aux managers des maisons mères. Le fait que certains contrôleurs de gestion soient en poste à l'interface de plusieurs sociétés favorise d'autant plus la concentration puis la diffusion parcimonieuse des informations. Les contrôleurs de gestion coordonnent par ce biais l'usage en commun d'une partie des réserves des filiales sans toutefois donner aux maisons mères les moyens de les piller aveuglément.

### **L'entente des contrôleurs de gestion et des dirigeants de filiales**

Les contrôleurs de gestion s'avèrent également des alliés de poids pour les dirigeants des filiales. La mobilisation de réserves pour le compte du groupe n'est pas inconditionnelle et repose sur l'assurance tacite qu'elles ne seront pas épuisées sans contrepartie. En effet, à chaque fois que le niveau des réserves d'une filiale s'amenuise, le risque augmente pour ses dirigeants de ne pas pouvoir faire face à une contre-performance. La responsabilité échoit alors au contrôleur de gestion de faire en sorte que l'utilisation de réserves locales au profit du groupe ne se fasse pas au détriment de l'entité contributrice. Ceux-ci se portent garants de l'équilibre des efforts et des relations de confiance se nouent avec les dirigeants qui jugent dans le temps la capacité des contrôleurs à faire usage des réserves à bon escient. L'information divulguée par les contrôleurs de gestion n'est alors jamais complète et le signalement d'un coussin par un opérationnel n'entraîne pas son utilisation systématique. Un enjeu des contrôleurs de gestion, chez Elevator notamment, est de relayer des informations au sommet sans perdre la confiance de leurs interlocuteurs opérationnels.

Un contrôleur de gestion d'Elevator France nous rapporte comment les échanges d'informations entre les différentes entités du groupe restent volontairement vagues.

« Quand je rapporte des nouvelles [au sommet], je ne les déballe jamais d'un bloc, je vais 'intuire' les choses. [...] Si on apprend que telle ou telle information a été répercutée, c'est fini, on ne me dit plus rien. » (CDG Elevator France)

Ainsi, comme tous ses homologues, ce contrôleur de gestion « ne raconte pas tout » et se montre « très prudent » quand il rapporte des informations au sommet.

Outre le fait de garder secrètes certaines informations, les contrôleurs de gestion gardent en mémoire les efforts consentis par chacun et pallient ainsi l'absence d'outil formel permettant d'assurer le suivi des réserves. Les contributions de chacun n'apparaissent nulle part mais les contrôleurs de gestion veillent à solliciter des sociétés différentes. Les dirigeants des entités contributrices trouvent leur compte à participer à l'effort collectif. En sacrifiant une part de leurs réserves, ils ont la garantie de bénéficier des réserves des autres entités en cas de besoin. La coopération est encore facilitée par le fait que les acteurs du sommet ne sont pas principalement intéressés par l'efficacité économique optimale mais par une performance régulière. Les mêmes attentes pèsent sur les dirigeants à tous les niveaux des groupes et les stratégies individualistes sont trop aléatoires pour réduire durablement les incertitudes. Les gains tirés d'une gestion en partie commune des résultats financiers limitent la concurrence entre managers et dirigeants et accroissent les besoins de coordination des activités financières. Des interdépendances entre les donneurs d'ordre naît le besoin d'avoir recours aux contrôleurs de gestion. Ceux-ci assurent donc un rôle d'intermédiaire dans un système assez ouvert de mise en commun des marges de chacun.

Les contrôleurs de gestion sont de plus des acteurs incontournables de la constitution des coussins. En effet, le contrôle des pratiques comptables et financières dans les sociétés revient en dernier ressort aux équipes d'auditeurs internes et externes qui ont pour mission de vérifier le respect des normes et procédures. Les auditeurs externes sont en charge de l'audit légal qui impose à chaque société de faire certifier ses comptes au regard des normes nationales et internationales. Ce sont le plus souvent des commissaires aux comptes employés de cabinets d'experts-comptables ou de groupes internationaux<sup>52</sup> qui interviennent ponctuellement dans les entreprises clientes. Le jugement porté par les auditeurs externes à l'occasion de la

---

<sup>52</sup> Après la disparition d'Arthur Andersen impliquée dans le scandale financier de la société Enron en 2001 il reste aujourd'hui principalement quatre majors du secteur de l'audit à savoir Ernst & Young, KPMG, Price Waterhouse Coopers, et Deloitte & Touche.

certification des comptes revêt une grande importance. Les réserves qu'ils peuvent être amenés à formuler sur l'objectivité et la qualité des comptes d'une entreprise ont des conséquences très néfastes sur sa réputation et entraînent des turbulences sur le marché des titres quand elle est cotée. Les plus grandes sociétés disposent alors d'équipes d'auditeurs « internes » qui vérifient également le respect des procédures au sein des sociétés mais à la demande des directions cette fois. Ces auditeurs internes sont salariés de l'entreprise et conduisent des missions d'audit de quelques jours qui permettent de devancer les remarques des auditeurs externes. Dans ce contexte, la constitution des « coussins » est une activité étroitement surveillée dont le succès repose sur la capacité de rendre ceux-ci soit « invisibles » soit « acceptables » aux yeux des auditeurs de toutes sortes. Les contrôleurs de gestion qui sont les principaux interlocuteurs des auditeurs dans les entreprises sont alors les mieux placés pour juger des marges offertes par la relative méconnaissance qu'ont ces derniers des pratiques locales. C'est par exemple le cas chez Elevator France.

Au sein de la direction financière d'Elevator France, le sentiment communément partagé au sujet des auditeurs est « qu'on leur montre ce qu'on veut ». Lors de la visite des auditeurs internes (salariés d'Usco) ou externes (salariés des cabinets mandatés par Usco), les contrôleurs de gestion d'Elevator France s'accordent entre eux pour désigner quelques interlocuteurs chargés d'en dire le moins possible. L'un d'entre eux nous confie :

« Quand on a un audit Usco on s'assure de bien dire la même chose plusieurs fois. On se croise dans le couloir entre personnes d'Elevator et on se met d'accord sur le discours à tenir. Ils (les auditeurs d'Usco) ont peu d'informations au final. » (CDG Elevator)

L'objectif est de s'assurer de tenir des propos cohérents pour justifier des options prises en termes de provisions notamment et de ne laisser filtrer qu'un minimum d'informations.

Si les contrôleurs de gestion parviennent à masquer les réserves aux contrôles des auditeurs, c'est avant tout parce qu'ils sont en mesure d'estimer mieux que les autres les limites à ne pas dépasser. Les opérationnels ont alors recours aux conseils des contrôleurs de gestion en charge de leur périmètre pour constituer leurs coussins. Sur tous nos terrains, les contrôleurs de gestion suggèrent aux dirigeants des opportunités de pilotage acceptables suivant les outils en place, les activités gérées, et les procédures de contrôle et d'audit. Les contrôleurs de gestion régulent alors les appétits de manipulation des dirigeants opérationnels. Un contrôleur de gestion d'Elevator France précise ainsi qu'il faut « policer les pratiques dérogatoires » et « faire attention à ne pas franchir la ligne rouge ». L'appréciation de la menace que représentent les audits est d'autant plus difficile à cerner pour les dirigeants de

filiale que les règles sont sujettes à interprétation. Celles-ci sont alors trop complexes pour qu'un dirigeant se risque seul à les contourner et les enjeux trop importants. Il est en effet inconcevable pour un dirigeant d'être accusé de fraude et il est très mal vu d'être repris par les auditeurs. Les coussins, trop opaques pour faire l'objet d'une gestion centralisée et pourtant potentiellement trop voyants pour échapper à coup sûr aux audits, ne peuvent être un outil efficace que dans la mesure où le jeu est rendu sûr par le recours aux contrôleurs de gestion. Les auditeurs se trouvent alors être les meilleurs ennemis des contrôleurs de gestion. En exerçant une menace de contrôle et de répression sur les activités des dirigeants ils donnent aux contrôleurs de gestion l'occasion de jouer le rôle d'alliés des filiales dans leurs tentatives de se doter de marges de manœuvre. Quand des actes répréhensibles sont repérés par les contrôleurs de gestion qui n'ont pas été tenus informés par les opérationnels, les contrôleurs font alors appel aux auditeurs pour décider des sanctions éventuelles. Les contrôleurs ne sortent alors pas de leur rôle de conseil et délèguent le travail de répression pour ne pas endommager leur réputation auprès des opérationnels.

### **L'entente entre les contrôleurs de gestion.**

Les orientations stratégiques de mise à distance ou d'enrôlement adoptées par les filiales s'articulent avec celles des maisons mères (gestionnaires ou patrimoniales) de façon plus ou moins heureuse. L'interventionnisme des échelons supérieurs coïncide parfois avec le rapprochement souhaité par les dirigeants comme entre Oméga et FDS mais des tensions naissent de stratégies contradictoires comme entre Ebel et BTP. Dans ces deux cas les logiques avancées dans ce chapitre et le précédent expliquent le choix des acteurs d'entrer ou non dans des rapports de force conflictuels. D'autres situations suggèrent en revanche l'existence de rapports plus complexes faisant intervenir un troisième acteur doté de préférences personnelles et des moyens de les exprimer : les contrôleurs de gestion. Comment comprendre en effet le cas des relations entre les filiales d'Elevator France et sa maison mère dans lesquelles, en dépit d'une grande maîtrise des résultats, la direction des filiales participe de la gestion en commun des performances du groupe ?

Le contrôleur de gestion des filiales d'Elevator France nous indique qu'une part des réserves contribue à répondre aux contraintes d'Elevator France.

« Ils savent chez Elevator que s'il y a des marges de manœuvre, c'est toujours dans le bon sens. Ils savent que s'ils en ont besoin, on ne peut pas refuser. Il y aura bataille, mais c'est eux qui gagneront. Tant que tout va bien on garde « la gratte » [les réserves] mais si le groupe en a besoin, on donne. » (CDG des filiales d'Elevator France)

Il y a donc entre Elevator France et ses filiales à la fois de la distance et une forme de connivence qui passe par les contrôleurs de gestion des différentes sociétés. Ainsi, même quand les filiales d'Elevator France communiquent des prévisions tronquées à leur maison mère la coopération en dernier recours avec les contrôleurs d'Elevator France reste possible.

« Le directeur du contrôle de gestion d'Elevator France n'est pas dupe, il sait comment on [les filiales d'Elevator France] arrive à tenir nos engagements [...] On se voit avant avec le contrôle de gestion [d'Elevator France] et on se met d'accord. [...] C'est à nous de dire jusqu'où on peut aller. » (CDG Filiales d'Elevator France)

Les relations sont donc teintées à la fois de contournements et de collaboration entre contrôleurs.

Tout porte à croire que certains contrôleurs de gestion s'affranchissent par endroit des objectifs des personnes morales qu'ils représentent. Les relations entre maisons mères et filiales sont le fait d'individus qui tissent des liens d'interdépendance qui les conduisent à sacrifier parfois les intérêts de leurs employeurs respectifs pour leur propre bénéfice<sup>53</sup>. Des équipes relais se nouent entre acteurs qui privilégient la poursuite de compromis quand à première vue cela ne devrait pas être le cas. Notre hypothèse est que la nature des relations de groupe ne dépend pas uniquement des choix stratégiques des dirigeants de filiales entre le « maintien à distance » et « l'enrôlement » et de la politique « patrimoniale » ou « gestionnaire » des maisons mères.

Il nous reste néanmoins à comprendre pourquoi un contrôleur de gestion comme celui d'Envol donne des indications sur les marges de sa filiale quand celle-ci mène par ailleurs une politique de mise à distance et bénéficie d'une grande maîtrise de ses performances et comment les contrôleurs, ces « marginaux sécants » (Crozier et Friedberg, 1981), pèsent sur l'articulation des tensions entre les logiques des différents acteurs. Remarquons dès à présent à ce sujet que les acteurs définissent leurs comportements à partir notamment de ce qu'ils savent mesurer. Les ententes entre contrôleurs de gestion dépassent le cadre des relations bilatérales et ne tournent pas toujours à l'avantage du sommet comme en témoigne la décision des directeurs régionaux d'Elevator France d'abandonner tout effort de pilotage à la hausse sur la fin de l'année 2005 pourtant médiocre, les autres filiales européennes n'affichant pas

---

<sup>53</sup> On retrouve ici aussi le type de relations observées par Jean-Philippe Neuville entre donneurs d'ordres et sous-traitants lors desquelles les marges d'autonomie manifestées par des personnes physiques échappent aux personnes morales qu'elles représentent (1997 : 316)

elles aussi des résultats à la hauteur des espérances. Dans ce cas, les informations sur les entités du groupe circulent par le biais des contrôleurs et incitent partout les dirigeants à conserver les provisions pour plus tard tout en leur permettant de se protéger d'une éventuelle sanction de la maison-mère en faisant bloc.

### **Conclusion**

Aux orientations données au gouvernement des groupes par les managers des maisons mères (décrites au chapitre précédent) s'ajoutent celles des dirigeants de filiales préoccupés par la maîtrise des représentations qui circulent de leurs activités. Ceux confiants dans leur capacité à piloter avec précision leurs résultats, comme chez BTP, Envol, ou encore les filiales d'Elevator France, préservent leur autonomie. Mieux à même de s'affranchir de la tutelle de leur maison mère, ils cherchent à conserver leurs distances. A l'inverse, les relations entre FDS et Oméga, Santé SA et Petcare et dans une moindre mesure entre Ebel et Ronelec témoignent de stratégies d' enrôlement qui compensent les difficultés de ces filiales à maîtriser leurs résultats. Le chapitre suivant doit nous permettre de mieux cerner ce jeu à trois (contrôleurs, dirigeants, managers) et souligner comment les rapports entre contrôleurs jouent sur les échanges entre sociétés. Nous verrons que la régulation des comportements des contrôleurs est assurée par le contrôle des pairs et des interlocuteurs.

## Chapitre VI

### Les contrôleurs de gestion moteurs de la cohésion des groupes de sociétés

*The mobility of management controllers draws typical career paths within and between groups. Those professional trajectories are reference models to management controllers reducing uncertainty about their future evolution and helping them to identify key interlocutors.*

*Parent companies appoint their own management controllers when they intend to get closely involved in the management of their subsidiaries. Those who used to work at headquarters tend indeed to keep special links with the parent company communicating detailed information about the periphery. Those are “group” controllers that occupy successively financial positions in different companies of the same business group. They typically pay attention to the expectations of the parent companies where managers decide of their next career step.*

*Other types of management controllers are “trade” ones that have mobility within a limited number of companies all dealing with the same market or activity. They are not specialized in finance but hold operational positions in relation to a specific product or business and are nominated by subsidiary executives. Lastly, “craft” management controllers are highly specialized in corporate finance and move from one group to another.*

*Career types influence management controllers’ strategies and attitudes at work. They have conflicting interests not because of competition between them but because of divergent interests of those they support. Past professional experience and networks are central elements to how management controllers speculate about their future development and their opportunities in the organization. They identify important interlocutors based on their understanding of their own profile.*

*Yet, most management controllers work both with top executives and managers from parent companies. They have several interlocutors in parallel and therefore several opportunities for limited allegiance leading to original career paths. At the intersection between conflicting teams, they are not just agents of their interlocutors but tertius gaudens compromising with interests of managers of the parent company and executives of the subsidiary.*

L'objet de ce dernier chapitre est de comprendre le rôle des contrôleurs de gestion dans l'articulation des sociétés des groupes. Nous verrons dans une première partie les enjeux liés aux processus de nomination des contrôleurs de gestion. L'intervention des managers des maisons mères dans la mobilité des contrôleurs ressortira comme un des moyens mobilisés par le sommet pour régler l'autonomie et le contrôle des filiales. Dans un second temps, nous proposerons une description de la population des contrôleurs de gestion sur la base des espaces de mobilité dessinés par leurs trajectoires professionnelles qui tracent les contours de communautés aux ressources et aux contraintes particulières. Selon que les contrôleurs de gestion multiplient les postes au sein d'une même société ou bien qu'ils naviguent d'une société du groupe à une autre ou encore qu'ils changent régulièrement de groupe, ils s'inscrivent dans des réseaux personnels et professionnels distincts. Ces différents types de contrôleurs de gestion, que nous qualifierons respectivement de contrôleurs « groupe », de contrôleurs « marché » et de contrôleurs « métier », partagent des règles et des pratiques qui viennent éclairer le fonctionnement des groupes de sociétés. Nous concluons enfin sur l'importance stratégique des différentes populations de contrôleurs de gestion dans l'intégration des sociétés des groupes en des entités économiques et sociales aux liens robustes et souples. La nature des échanges entre sociétés s'explique non seulement par les logiques stratégiques des actionnaires et des dirigeants mais aussi par celles des contrôleurs de gestion largement influencées par leur sphère d'appartenance étendue à un marché, à un groupe ou encore à la profession. Nous insisterons sur les spécificités des contrôleurs « groupe » en soulignant les effets de leur mobilité sur la « cristallisation<sup>54</sup> » des groupes.

## ***A - Mobilité des contrôleurs de gestion et plasticité des groupes***

Le recrutement et la nomination des contrôleurs de gestion dans les groupes fait partie de la panoplie des outils mobilisés par les managers des maisons mères pour peser sur leurs filiales. Le choix des hommes apparaît même comme un moyen particulièrement rapide, flexible et efficace de faire évoluer l'implication des échelons supérieurs dans les activités périphériques. Plusieurs facteurs rendent néanmoins délicat le jeu sur les mouvements de personnel. De

---

<sup>54</sup> L'image de la « cristallisation » des groupes est déjà présente dans les articles de S. Delarre (2005) et M. Granovetter (2005).



nombreuses maisons mères partagent par exemple les décisions concernant l'embauche et la mobilité des contrôleurs avec les dirigeants des entités concernés et les éventuels actionnaires minoritaires. A cela s'ajoute le fait que de nombreux facteurs comme le contexte géographique et technique, le parcours des collaborateurs, ou encore le secteur d'activité, jouent sur l'attitude des titulaires à leurs postes qui reste par nature imprévisible et ne répond pas exactement aux attentes de ceux qui les ont nommé.

### **1) Les nominations dans le réglage entre autonomie et contrôle**

Nous avons brièvement évoqué précédemment le cas d'employés des maisons mères nommés aux postes de contrôleurs de gestion des filiales avec les exemples du RAF d'Envol, du responsable de la communication financière chez Petcare ou encore du premier DAF de BTP. Les mouvements de personnels de la maison mère vers les filiales accompagnent souvent les acquisitions de sociétés avec pour objectif de réduire les incertitudes sur le comportement des dirigeants. Le transfert de personnels formés à la maison mère qui partagent une même approche de la conduite des affaires vise à faire converger rapidement les pratiques. Le rachat d'Ebel par Panam traduit par exemple les efforts du sommet pour imprimer rapidement sa marque dans la gestion des sociétés nouvellement acquises par le biais de contrôleurs détachés.

Depuis le rachat partiel du groupe Ebel, des employés issus des services financiers de Panam occupent la plupart des postes de direction financière au siège et dans les filiales. Le contrôleur de gestion de Tractopel en charge des filiales résume les dernières nominations en ces termes :

« Panam délègue des gens du siège en local pour s'assurer que les règles de gouvernement sont bien intégrées. Le [DAF] d'Ebel vient de Panam, celui de la branche internationale [d'Ebel] est quelqu'un de Panam, et chez nous [Tractopel], depuis septembre, notre [DAF] vient de la direction financière de Panam. [Dans les métiers de] la finance, c'est clairement comme ça se passe. » (CDG Tractopel)

Les fonctions financières ressortent comme le fer de lance de la « colonisation » des filiales par la maison mère. Les directeurs généraux des sociétés d'Ebel en place avant le rachat sont encore en poste quand leurs DAF, RAF et contrôleurs de gestion ont déjà été remplacés. De nombreuses filiales très en périphérie du groupe sont également concernées à l'image de Ronelec dont le nouveau directeur général adjoint en charge des questions financières est issu du département fusions-acquisitions de Panam. Chez Ebel France également un chargé de mission nous explique :

« [Le rachat] est allé de pair avec une arrivée plus importante de managers issus du groupe Panam. Depuis toujours le numéro 1 [le directeur général] d'Ebel France est un Belge mais le numéro 2 [DAF en charge du contrôle de gestion], depuis 2003, est un X-mine Français [de Panam]. » (Chargé de mission Ebel France).

Dans l'exemple précédent, les transferts de personnels qui accompagnent l'intégration de nouvelles sociétés touchent tout particulièrement le secteur du contrôle de gestion. Non seulement les postes au siège d'Ebel en Belgique, mais également ceux détachés auprès d'entités plus lointaines, sont concernés. Les contrôleurs de gestion nouvellement nommés ne se trouvent alors pas isolés dans une structure étrangère mais intégrés dans une chaîne dont la plupart des membres sont coutumiers comme eux des pratiques en place dans le groupe acquéreur. L'implantation à tous les niveaux de contrôleurs formés par l'actionnaire entraîne la diffusion de procédures et de routines communes<sup>55</sup>. Nommer en périphérie des contrôleurs de gestion aux contacts privilégiés avec le centre donne aux actionnaires la garantie d'avoir accès à des informations plus conformes à leurs attentes. La mobilité des contrôleurs devient un instrument de choix au service de la normalisation des échanges.

En dehors même des périodes d'acquisitions, chaque nomination d'un contrôleur de gestion est une opportunité pour les managers du sommet soit de prendre (ou de reprendre) en main une filiale soit au contraire d'alléger leur emprise. Le départ du contrôleur de gestion d'Envol est ainsi l'occasion pour Oméga de resserrer les liens avec sa filiale.

Le RAF recruté par le directeur général d'Envol lors de la création de la société a toujours donné la priorité aux problématiques opérationnelles reléguant les demandes de reporting de la maison mère au second plan. Après 5 années chez Envol, son départ pour un autre groupe permit à Oméga d'imposer un de ses contrôleurs de gestion pour le remplacer. Celui-ci, qualifié par le directeur général d'Envol de « transfuge de FDS », de « formaté », de « sbire du DAF Oméga » ou encore « d'œil de Moscou », nous explique l'objet de sa nomination :

« La tendance, et mon directeur général le sait, c'était de mettre quelqu'un du siège à ce poste pour faire la connexion avec le siège. La tendance actuelle est à réintégrer Envol dans le siège. » (CDG Envol)

L'arrivée de ce contrôleur de gestion a considérablement fait évoluer la communication d'informations financières entre la filiale et la maison mère. Le contrôleur de gestion

---

<sup>55</sup> Routines qui peuvent constituer un potentiel de créativité comme le font remarquer C. Dubar et P. Tripier (1998).

chargé de consolider les résultats des filiales chez Oméga témoigne de la rupture dans la qualité des informations échangées suite à cette nomination :

« Peu à peu ils [Envol] rentrent dans les standards FDS [...] Ça a énormément bougé et je sais de quoi je parle. Aujourd'hui quand on reçoit les résultats, c'est déjà en Euro etc. Il n'y a rien à faire ! » (CDG Oméga)

Le nouveau RAF est en contact permanent avec la société mère et son arrivée coïncide avec une implication accrue du DAF d'Oméga. Le directeur général d'Envol explique que celui-ci désormais « prend le temps de regarder les chiffres d'Envol dans les détails ». Pour le DG d'Envol, les demandes formulées par Oméga accaparent alors entièrement l'attention du nouveau RAF. La priorité accordée par ce dernier aux consignes du sommet plutôt qu'aux projets opérationnels entraîne des tensions.

« On sait qu'on devrait faire quelque chose sur les cartes bancaires car on perd une fortune tous les mois mais [mon RAF] doit constamment s'interrompre sur ce sujet au profit de l'estimé, des budgets, des reportings avec des discussions sur le chiffre d'affaires par passager pendant des heures avec Oméga. » (DG Envol)

Le renforcement du contrôle par le biais de la nomination de contrôleurs de gestion présente la particularité d'être une décision facilement réversible. Ainsi les managers du sommet ne vont pas dans le sens d'une emprise toujours plus grande sur les directions. Après une parenthèse qui voit la mise sous tutelle du contrôle de gestion de certaines filiales, les dirigeants sont parfois de nouveau laissés libres de choisir leurs contrôleurs. C'est le cas par exemple de la direction de BTP qui a bénéficié d'un regain d'autonomie une fois mises en place les nouvelles mesures initiées par un DAF nommé pour un temps par Ebel puis rappelé à la maison mère.

Quand Ebel s'est porté acquéreur de la société BTP, un seul salarié fut détaché vers la filiale avec pour mission en tant que directeur financier de mettre de l'ordre dans la gestion de la société. Le directeur général adjoint de BTP nous raconte :

« En 95 nous avons eu besoin d'argent. Cet argent nous a été fourni par Ebel. A cette occasion ils ont envoyé quelqu'un pendant deux ans pour mettre au point le contrôle de gestion. C'était quelqu'un qui connaissait le métier d'ingénierie chez Ebel et il a mis au point le contrôle de la production. Il a introduit du formalisme, de la rigueur et des bonnes pratiques comme le suivi rigoureux des heures [facturées]. C'est aussi lui qui a mis en place un système de provisions pour tenir compte des risques de notre activité. Avant lui c'était un peu de l'artisanat. » (DGA BTP)

Une fois les outils de suivi mis en place, la direction de BTP fut laissée libre de choisir son nouveau directeur financier. Dans ce cas, le renforcement du contrôle par la maison mère fut une condition préalable à l'autonomie retrouvée de la filiale. La direction de BTP

fait d'ailleurs avec l'aide de son nouveau DAF un usage très stratégique et assez inattendu du reporting des heures facturées mis en place par Ebel (cf. ch. V.C.1).

Les actionnaires font du choix des contrôleurs de gestion une mesure souple et réversible de leur interventionnisme. Les politiques visant à « serrer la bride » ou au contraire à « lâcher du lest » se traduisent dans les mouvements de personnel. Les effets de ces mesures sont cependant difficiles à évaluer. Le rapprochement de représentants de communautés professionnelles différentes donne lieu à des évolutions non anticipées (Davis, 2005b : 490). Le contrôle accru des dirigeants de filiales par des contrôleurs de gestion de la maison mère n'est pas incompatible avec d'importantes marges de manœuvres opérationnelles. On retrouve le sens de la remarque de D. Segrestin qui n'oppose pas autonomie et contrôle comme les logiques d'un jeu à somme nulle, mais comme les éléments d'une dichotomie qui peuvent se renforcer mutuellement (1996).

## **2) Les contrôleurs de gestion : des « articulateurs » pas comme les autres**

Les contrôleurs de gestion occupent une place à part parmi les cadres. Le terme « d'articulateur » emprunté à la sociologie des réseaux qualifie précisément leur position en tant qu'hommes de liaison entre les sous-groupes constitués par les managers de la société mère d'un côté et les employés de chacune des filiales de l'autre. Sans être toujours rigoureusement l'unique lien entre les membres de sociétés juridiques différentes, les contrôleurs de gestion sont au minimum proches de quelques représentants des deux bords et raccourcissent alors la chaîne des échanges (Degenne et Forsé, 1994 : 129). Leur position d'acteur relais est d'autant plus remarquable quand les filiales exercent sur des métiers qui leurs sont propres et disposent d'une grande autonomie. En effet, même en l'absence de besoin impérieux de coordination opérationnelle entre les sociétés, la circulation des informations financières des entités faîtières aux succursales doit être assurée sans exception. Dans ce cas, les contrôleurs de gestion ressortent d'autant plus comme des « quasi-ponts » entre collectifs aux relations internes denses mais qui ont peu l'occasion d'échanger entre eux.

Les contrôleurs se distinguent également par le fait qu'ils sont les détenteurs d'une expertise aisément transférable. Leurs connaissances techniques ne sont pas remises en cause y compris quand ils occupent successivement des postes pour des sociétés aux secteurs d'activités différents. Le contenu des groupes peut être profondément remodelé sans

conséquences immédiates sur la pertinence de leur savoir-faire ce qui favorise l'emploi à long termes des mêmes contrôleurs de gestion dans les groupes.

Les contrôleurs de gestion se démarquent enfin par le fait que, nommés pour vérifier le bon usage des ressources, ils peuvent légitimement en tout point du groupe être imposés par les actionnaires. Les mouvements aux postes de DAF et de RAF sont particulièrement suivis par les maisons mères dont l'interventionnisme sur ces fonctions est perçu comme légitime. Les actionnaires n'outrepassent pas aux yeux des dirigeants leurs prérogatives en choisissant le contrôleur de gestion d'une filiale. Indépendamment de leur connaissance du marché ou de l'activité de la société, il est possible pour les maisons mères d'en nommer les responsables financiers avec autorité. De nombreux actionnaires interviennent même plus volontiers sur les postes de contrôleurs de gestion que sur ceux de dirigeants dont le choix exige une meilleure connaissance des activités et un engagement plus fort dans la gestion de la filiale. Panam chez Ebel ou encore Elevator France vis-à-vis de ses filiales ont par exemple pour politique de conserver les dirigeants « historiques » en place et de leur associer des contrôleurs de gestion nommés par leurs soins.

En résumé, contrairement aux fonctions opérationnelles du type marketing, logistique ou encore ressources humaines... les acteurs du contrôle de gestion sont présents de la base au sommet des groupes, ils partagent un socle d'expertise qui les rend particulièrement mobiles et sont légitimement imposés par les maisons mères aux dirigeants locaux. Ces facteurs combinés créent les conditions d'une mobilité particulière. Le « turn over » élevé des contrôleurs nommés par les maisons mères produit entre eux des liens qui en font une communauté d'individus reliés les uns aux autres par des nœuds à la fois « faibles », nés de relations professionnelles toujours temporaires, et « denses » du fait des contacts tissés poste après poste. Chaque contrôleur fait donc individuellement la jonction entre quelques sociétés et ils constituent collectivement le pont entre l'ensemble des composantes du groupe. Les contrôleurs de gestion apparaissent alors comme une « nouvelle professionnalité » telle que définie par D. Courpasson (1996 : 251), caractérisée par le détachement avec le cadre d'action et par un rôle d'interface. Ils ne sont cependant pas juste une figure supplémentaire de ces professionnalités au côté du chef de projet, du chef de marché ou encore du chef de centre de profit mais les précèdent. Tous ces managers rendent en effet compte de leurs actions au travers d'outils budgétaire et de reporting qui supposent l'organisation préalable d'un contrôle de gestion efficace.

### 3) Les limites de la gestion par la mobilité

Nous avons vu que les maisons mères au sein des groupes pouvaient légitimement imposer leurs choix concernant les contrôleurs de gestion dans les filiales. Dès lors que celles-ci ont des actionnaires multiples, ces processus de nomination donnent lieu à de véritables luttes d'influence. Le passage en force d'Orsy concernant le contrôleur de gestion de la société Fragrance est sur ce point révélateur.

En participant à la création de Fragrance à hauteur de 49% du capital, Orsy a fait inscrire dans un « pacte d'actionnaires » que le contrôleur de gestion de la société serait toujours choisi parmi ses salariés. Comme nous l'explique le responsable des filiales chez Orsy, l'ambition est d'intégrer à terme les activités de distribution aéroportuaire en profitant du savoir-faire acquis par ce biais :

« Dans le cas de Fragrance, la logique était d'acquérir un savoir-faire et de mieux comprendre les enjeux de la distribution aéroportuaire : d'apprendre un métier en quelque sorte [...] La distribution dans les aéroports est un très gros business et [nos homologues] anglais par exemple l'ont compris il y a bien longtemps. Ils ont mis sur pied une entreprise qui fait un chiffre d'affaires de 500 Millions d'Euros ! C'est un métier connexe à notre activité particulièrement intéressant. » (Responsable filiales et participations chez Orsy)

Devenir actionnaire permet à Orsy d'imposer son candidat au poste clef de contrôleur de gestion et de bénéficier d'une fenêtre pour comprendre la gestion des activités de distribution. Le but poursuivi n'est pas ici d'imposer ses standards de gestion auprès de la filiale mais au contraire de s'inspirer des pratiques locales pour son propre compte.

Le choix des contrôleurs de gestion est l'expression des rapports de force au moment de la désignation et une occasion de les faire évoluer. L'enjeu est de taille pour tous ceux qui cherchent au travers de relations privilégiées avec les contrôleurs de gestion à affirmer la défense de leurs intérêts. Medicaid et Santé SA par exemple surveillent de près la composition des équipes financières de Petcare afin de maintenir l'équilibre de leurs influences respectives sur la filiale.

Les cadres du contrôle de gestion chez Petcare sont nommés conjointement par les deux actionnaires qui s'entendent sur le profil des employés affectés aux postes stratégiques. Le choix du responsable de la communication financière a par exemple fait l'objet d'une sélection concertée comme en témoigne le titulaire du poste :

« Je suis un ancien de [Santé SA]. J'ai été interviewé par les deux actionnaires avant d'être nommé chez Petcare. Les deux actionnaires se mettent d'accord entre eux sur les nominations concernant ce type de postes et c'est un jeu du type 'tu me tiens je te tiens par

la barbichette'. On sent cet équilibre partout, sans dominant ou dominé. » (Responsable de la communication financière Petcare)

Confié à un contrôleur issu du groupe Santé SA, le poste est basé aux Etats-Unis à proximité des équipes de Medicaid. Pour Santé SA, les collaborations passées nouées avec l'actuel responsable de la communication financière sont garantes de la qualité des relations futures. Pour Medicaid, cette concession est compensée par la proximité géographique propice aux échanges privilégiés (Dalla Pria, 2005) et par la présence d'anciens salariés sur d'autres postes.

Le choix des hommes aux postes de contrôleurs de gestion des filiales est communément du ressort de plusieurs partenaires. Le dernier exemple montre que les arrangements tiennent compte de nombreux facteurs comme les réseaux hérités des postes antérieurs, la proximité géographique, les nominations aux autres postes etc.

### **Les structures en place contre l'inertie des collaborations passées**

Les effets induits par la nomination de contrôleurs de gestion sont complexes et jamais entièrement prévisibles. Certaines configurations d'interaction prennent le pas sur l'héritage des liens passés quand d'autres tentatives de contrôle de l'information au travers des politiques de mobilité se heurtent aux structures d'échange en place entre acteurs opérationnels. Les efforts d'Oméga pour maintenir Orsy à distance de Fragrance mettent à mal par exemple les objectifs initiaux qui accompagnaient la nomination du contrôleur de gestion de la filiale.

Les conditions négociées par Orsy lors de la création de Fragrance suscitent la crainte chez Oméga de perdre l'exclusivité du savoir-faire opérationnel. Des mesures sont prises dans le but de limiter les échanges directs entre le contrôleur de gestion de Fragrance et son employeur. Les documents et les communications échangés avec Orsy sont étroitement filtrés par la direction financière d'Oméga. Noyé dans les procédures et les équipes d'Oméga, le contrôleur de gestion Fragrance est conduit à imiter les contrôleurs de gestion qui l'entourent y compris dans ses relations avec Orsy :

« Je suis intégré au département de contrôle de gestion d'Oméga et je rapporte [au DAF Oméga]. Mon travail est un travail d'équipe avec une forte interdépendance. Je travaille avec tous les autres contrôleurs de gestion. Nous avons des outils communs, des échéances communes, les mêmes problèmes [...] Tous les processus financiers que je suis sont ceux d'Oméga. » (CDG Fragrance)

L'imbrication du management de Fragrance et des équipes Oméga coupe les ponts directs entre Orsy et son employé détaché.

Le comportement des contrôleurs est subordonné aux éléments de contexte qui, à l'image de la structure organisationnelle et des enjeux immédiats, viennent contraindre les échanges entre sociétés. Les liens tissés par le passé avec les contrôleurs de gestion nommés ne renforcent effectivement les échanges que dans la mesure où sont maintenues les conditions d'une collaboration entre l'employé détaché et sa société d'origine. En l'absence d'instances de dialogues ou d'outils partagés, les possibilités de relations privilégiées s'étiolent rapidement. Dit autrement, les « effets de position » prennent le pas sur les « effets de disposition » (Boudon, 1986). L'échec relatif de la nomination par Orsy d'un seul contrôleur de gestion auprès d'Oméga donne tout son sens aux efforts de Panam pour renouveler la totalité de la chaîne hiérarchique du contrôle de gestion chez Ebel.

### **Les réseaux personnels prennent le pas sur les structures en place**

Aux jeux sur les structures organisationnelles s'ajoutent également les réseaux informels de relations pour venir perturber les stratégies établies lors des nominations. Bien que dans les groupes les informations financières suivent en principe scrupuleusement l'organigramme du contrôle de gestion, des exceptions traduisent l'existence de cercles qui s'affranchissent des hiérarchies fonctionnelles. Ceux qui, à l'image des contrôleurs de gestion de FDS et d'Envol, ont noué des liens d'amitié à l'occasion de parcours universitaires ou professionnels similaires, entretiennent des relations qui sortent du cadre des échanges formels et jettent des ponts entre sociétés et services non contiguës. Ces liens pour la plupart inconnus des acteurs non directement concernés réservent des surprises suite aux nominations les plus mûrement réfléchies.

Le DAF d'Oméga et son adjoint en charge du contrôle de gestion sont les seuls relais officiels de la communication financière entre Oméga et FDS. Le RAF d'Envol a néanmoins des contacts privilégiés avec l'actuel contrôleur de gestion de FDS en charge d'Oméga. Le directeur général de la société Envol nous confie à ce sujet :

« Je sais que sur l'emploi du temps de mon contrôleur de gestion [RAF Envol], il y a des créneaux pour aller boire des coups avec celui de FDS. Ils ont le même âge, les mêmes profils, et ils se connaissent. Il y en a un qui a un peu mieux réussi que l'autre, mais ils se filent des tuyaux. » (DG Envol)

Ces bonnes relations, qui datent de leur rencontre dans le cadre du volontariat international pour Family, se traduisent par des arrangements qui font exception au cloisonnement des échanges entre sociétés. Le RAF d'Envol évoque ainsi la possibilité d'obtenir des délais supplémentaires négociés directement avec FDS.



« En cas de retard, on reçoit un coup de fil d'Oméga et c'est présenté comme étant une catastrophe. Alors je téléphone à FDS et on nous dit "c'est bon, demain c'est OK pour nous". Bon, il ne faut pas que ça arrive trop souvent mais une fois c'est bon. » (RAF Envol)

Ces dérogations, de l'ordre du service rendu sans contrepartie immédiate, restent néanmoins exceptionnelles. Le passe-droit accordé allège la pression sur Envol mais vient réduire les marges de manœuvre dont dispose Oméga pour préparer la communication de ses propres résultats consolidés. Le contrôleur de FDS ne peut donc pas mettre systématiquement en difficulté sa filiale.

Des amitiés entre contrôleurs de gestion naissent quelques « liens forts » qui autorisent des entorses aux procédures en place dans les groupes. Sans offrir un droit permanent au contournement des règles, ils assouplissent le cadre institutionnel et allègent momentanément certaines contraintes.

## ***B - Réseaux et sphères d'appartenance des contrôleurs de gestion***

Le choix des hommes est donc un élément clef des stratégies visant la maîtrise des relations entre maisons mères et filiales. La population des « contrôleurs de gestion » affiche néanmoins une diversité qui témoigne de considérations stratégiques propres aux contrôleurs de gestion qui vont bien au-delà de celles qui leur sont plus ou moins explicitement assignées par les autres acteurs. En dépit de parcours toujours singuliers, les espaces de mobilité dessinés par les parcours professionnels des contrôleurs de gestion nous permettent de distinguer trois profils principaux caractérisés par l'étendue du périmètre couvert au cours des différents postes occupés et par la spécialisation plus ou moins marquée en finance d'entreprise. Aucun de ces profils n'est un carcan, mais ils correspondent chacun à une famille de contrôleurs de gestion qui savent appartenir à une même sphère et orientent leurs actions en conséquence.

### **1) Les profils « groupe », « marché » et « métier » des contrôleurs de gestion**

Un premier profil, que nous qualifierons de contrôleurs « groupe », rassemble les contrôleurs de gestion amenés au cours du temps à travailler dans différentes sociétés juridiques d'un même groupe. Très mobiles, ces spécialistes de la finance d'entreprise

alternent les positions au sein de sociétés intermédiaires proches du sommet (quelques-uns font des passages au sein de l'entité tête de groupe) avec d'autres détachées auprès de sociétés périphériques. La figure du contrôleur « groupe » allie alors deux grands principes : une grande mobilité entre les sociétés juridiques et une grande fidélité envers un seul groupe. Les nominations du centre vers la périphérie s'accompagnent généralement d'un avancement dans la hiérarchie allant des postes de contrôleur de gestion junior à celui de DAF (voire DG), quand celles vers des entités plus centrales ont en soi valeur de promotion. Le DAF d'Oméga, tout comme le contrôleur de gestion de Santé SA en charge de Petcare, sont emblématiques de ces contrôleurs qui circulent sur un vaste périmètre d'un groupe unique.

A chaque nouveau poste, le contrôleur de gestion de la division « projets spéciaux » chez Santé SA a progressé sur l'échelle des responsabilités et/ou sur celle des sociétés juridiques. Son parcours n'a cependant rien de linéaire. Intégrer une société plus haut placée sur l'organigramme juridique du groupe s'accompagne parfois d'un retour en arrière dans l'échelle des fonctions et inversement.

« Je suis parti avec la société [Pharma] pour la coopération au Guatemala comme chef de produit. De retour en France, j'étais contrôleur de gestion junior [auprès de la maison mère]. Je suis reparti en Amérique Latine comme directeur général d'une filiale en Equateur. De retour à Paris j'étais directeur commercial pour l'Amérique Latine, l'Afrique et le Moyen Orient. Ensuite, j'ai pris la responsabilité du contrôle de gestion pour nos entités en Afrique et Moyen Orient. Là, le monde a tremblé avec la fusion avec [les allemands]. Je suis parti à Francfort gérer l'équipe contrôle de gestion de l'Allemagne. Puis, nouvelle fusion, et je suis parti dans la filiale en Autriche comme directeur administratif et financier. En 2002, je suis de retour à Paris pour gérer le projet SAP. Depuis, il y a eu une nouvelle fusion [pour donner Santé SA] et j'ai intégré ce poste au siège. » (CDG Santé SA)

Au cours de ce parcours, jamais deux postes successifs ne relèvent de la même société juridique. Toutes partagent cependant la même entité tête de groupe que la précédente. Cette carrière mouvementée se déroule donc au sein d'un unique groupe même si celui-ci évolue largement suite aux rachats successifs entraînant des changements de nom, de périmètre et d'actionnariat. Contrôleur de gestion de formation, notre interlocuteur chez Santé SA a endossé des responsabilités en dehors de la finance en tant que responsable de projet et directeur de filiale notamment.

Ce type de trajectoire est commun auprès des cadres financiers des différents groupes étudiés. Le DAF d'Oméga résume sa carrière comme suit :

« J'ai d'abord été coopérant dans une filiale de FDS à Montréal. J'ai ensuite travaillé chez Arthur Andersen [cabinet d'audit] avant de revenir au siège de FDS comme contrôleur de gestion. J'ai ensuite suivi un projet d'acquisition en Amérique du Nord et je suis parti à

Toronto comme directeur du contrôle de gestion. Je suis ensuite devenu responsable administratif et financier de la holding du groupe créé là-bas. Je suis ensuite revenu à Paris pour devenir directeur administratif et financier d'Aéroshop, puis d'Oméga suite à la fusion avec DutyFree. » (DAF Oméga)

Egalement marqué par les nombreux allers et retours entre la périphérie et le siège, ce parcours se distingue du précédent par une spécialisation financière marquée et par une parenthèse comme auditeur à l'extérieur du groupe Family. Les parcours observés font donc par endroit exception aux principes des contrôleurs « groupe » mais partagent pour l'essentiel des espaces de mobilité comparables.

Les exemples précédents montrent que des contrôleurs accompagnent la flexibilité des groupes au gré des fusions et des acquisitions. Ils assurent la cohérence et la permanence de la circulation d'informations à l'occasion de ces ruptures ainsi que la diffusion de pratiques communes aux différentes sociétés. Les contrôleurs « groupe » s'inscrivent résolument dans un espace de mobilité élastique défini suivant les liens de propriété tissés et dénoués entre sociétés. Ils constituent un noyau dur de salariés stables à l'échelle du groupe alors même que celui-ci est susceptible de faire évoluer rapidement son portefeuille d'activités. Ainsi, même quand tout paraît changer, une partie des employés continue de circuler et de collaborer sur le nouvel espace redéfini en permanence. L'attachement de ces contrôleurs au périmètre du « groupe » ne s'explique cependant pas par un lien particulier envers un actionnaire, mais par les investissements réalisés dans le réseau d'une communauté dont ils sont dépendants. La sphère d'appartenance au « groupe » est matérielle et non pas idéologique. Comme nous le verrons plus en détails par la suite, ces derniers disposent en effet d'une connaissance approfondie des rouages permettant la coordination des sociétés entre elles. Cette compétence est une ressource précieuse pour le bon fonctionnement des groupes dont les managers des maisons mères tirent profit. En cas de cession, les contrôleurs « groupe » sont rarement cédés avec les filiales. Ils sont redéployés en priorité sur d'autres postes de contrôleur ou encore sur des fonctions de management et de direction au sein du groupe.

Il n'est pas nécessaire d'observer les parcours individuels sur un temps long pour repérer les contrôleurs « groupe ». L'inscription des nouvelles recrues dans des réseaux différenciés est clairement perceptible dès les premiers postes. Partout, un début de carrière à l'international suivi par un retour au siège permet d'acquérir les contacts propices à une carrière à l'échelle du groupe. De nombreuses similitudes de parcours apparaissent déjà entre le RAF chez Envol ou le DAF chez Elevator et le chemin type du contrôleur « groupe ».

Le RAF d'Envol a débuté sa carrière comme contrôleur de gestion pour une filiale de FDS en qualité de volontaire international avant d'occuper un poste de contrôleur de gestion chez Oméga puis le poste de RAF chez Envol.

Le responsable du contrôle de gestion chez Elevator a, quant à lui, débuté comme contrôleur de gestion chez Elevator France avant d'occuper des fonctions de contrôleur de gestion sénior auprès de la filiale Manulift et de prendre ensuite la direction du contrôle de gestion d'Elevator France. Avant le terme de notre enquête, il était nommé en poste en Russie comme DAF pour la région Europe de l'Est.

Aucun profil ne détermine les trajectoires futures des individus observés mais des signes ne trompent pas quant aux perspectives d'évolutions qui s'offrent à chacun.

### **Les contrôleurs « marché »**

D'autres contrôleurs de gestion, que nous qualifierons de contrôleurs « marché », voient leur mobilité professionnelle se concentrer sur une société ou un nombre restreint de sociétés étroitement liées à un secteur d'activité. Le poste de contrôleur de gestion n'est pour eux qu'une étape dans une carrière conduite principalement au sein de fonctions commerciales, marketing, logistique, ressources humaines etc. Pareils profils sont communs chez FDS et Ebel qui disposent de filiales de taille importante opérant sur des marchés cloisonnés. Ces sociétés offrent des opportunités de progression pour des experts sur un secteur particulier pour lesquels une expérience en finance d'entreprise est valorisée.

Plusieurs managers opérationnels chez Oméga ont occupé par le passé des postes de contrôleurs de gestion. Le responsable d'exploitation en charge des aéroports de province et le responsable des achats pour l'activité « parfums » sont par exemple d'anciens contrôleurs des sociétés Aéroshop et DutyFree. L'un et l'autre ont fait l'ensemble de leur carrière à ce jour dans le secteur de la distribution pour voyageurs au sein d'une ou deux sociétés juridiques seulement.

Deux des quatre contrôleurs de gestion actuellement en poste au siège d'Elevator France sont d'anciens ingénieurs commerciaux auprès de directions régionales. Après quatre années passées au contrôle de gestion, ils viennent d'être nommés responsable d'agence pour l'un et ingénieur commercial à Paris pour l'autre. L'expérience du contrôle de gestion est pour eux un jalon dans une carrière avant tout commerciale sur le marché de l'ascenseur haut de gamme.

L'actuel contrôleur de gestion de Tractopel affiche quant à lui un parcours très opérationnel bâti autour de son expertise dans les infrastructures de production électrique.

Depuis toujours chez Tractopel, il occupe depuis peu des responsabilités plus financières.

« Je suis ingénieur physicien avec une spécialité dans le nucléaire. J'ai été ingénieur de sûreté lors de la construction des 4 centrales nucléaires en Belgique au début des années 80 et puis je suis devenu chef de projet, puis chef de grands projets et puis responsable d'un service de gestion. [...] Je suis ensuite devenu directeur d'un département support avec l'informatique, la gestion et les achats. Au fil des réorganisations je suis devenu spécialiste de la gestion opérationnelle puis adjoint au [DAF] pour tout l'analytique, suivi d'activité, reporting, risques, achats au niveau du nucléaire et de l'énergie. » (CDG Tractopel)

Dans les exemples ci-dessus les individus voient leur progression professionnelle s'inscrire dans un périmètre de quelques filiales. Pour ces contrôleurs de gestion « marché », le contrôle de gestion n'est qu'une étape au cours d'une carrière opérationnelle conduite au sein d'un pan restreint de groupes diversifiés. Le modèle idéal du contrôleur « marché » est marqué par un grand attachement à un secteur d'activité et par l'absence de spécialisation en finance d'entreprise. En cas de cession de leur entreprise, ces contrôleurs restent liés à la société vendue, à moins que leur activité ne persiste ailleurs dans le groupe.

### **Les contrôleurs « métier »**

Un troisième profil regroupe ceux que nous qualifierons de contrôleurs « métier » et qui se distinguent par leur mobilité entre groupes différents. Très spécialisés en finance d'entreprise (dont l'audit fait partie), ces contrôleurs nomades circulent d'un groupe à un autre pour occuper des postes de contrôleurs de gestion, de RAF, de DAF ou d'auditeur pour lesquels aucun candidat maison n'est souhaité, qualifié ou disponible. Le responsable du contrôle de gestion d'Oméga est un exemple caractéristique de ce type de profil.

L'actuel adjoint du DAF Oméga en charge du contrôle de gestion a connu autant de groupes différents que de postes. Recruté sans expérience préalable dans le secteur de la distribution, c'est un spécialiste du contrôle de gestion et de l'audit quel que soit le secteur d'activité.

« J'ai commencé par un stage chez L'Oréal puis je me suis tourné vers l'audit chez Mazard jusqu'à devenir responsable de mission. Ensuite je suis parti chez Atos en tant que responsable administratif et financier avant d'être recruté ici chez Oméga comme responsable du contrôle de gestion. » (Responsable du CDG d'Oméga)

Six mois après notre enquête, son départ pour un nouveau poste de contrôleur de gestion à l'extérieur du groupe était annoncé.

De passage dans les entreprises, les contrôleurs « métier » sont susceptibles d'en sortir à tout moment pour poursuivre leur carrière sans attendre de promotion en interne. Certains sont néanmoins durablement intégrés et se confondent alors dès leur deuxième poste dans un même groupe avec les profils de contrôleur « groupe » ou « marché ».

## **2) La dynamique des espaces de mobilité**

Ces trois profils de contrôleurs de gestion n'épuisent pas la diversité des parcours observés. Les individus ne sont jamais définitivement enfermés dans un profil type mais leurs parcours traduisent néanmoins des « effets de sentiers » qui, selon les configurations, leur confèrent pour un temps une orientation « marché », « groupe » ou « métier » marquée. Des « filières d'emploi », véritables trajectoires professionnelles de référence propres à chaque profil, aident d'ailleurs les contrôleurs de gestion à anticiper leurs perspectives d'avenir. Ces parcours typiques connus de tous constituent de véritables « théories indigènes » ancrées dans les régularités des expériences du travail (Dubar et Tripier, 1998 : 237). Les contrôleurs s'avancent volontiers sur des chemins relativement bien balisés qui leur permettent d'éviter l'inconnu et de capitaliser sur les relations nouées, les compétences acquises et les anticipations de carrière.

Les mouvements de contrôleurs dépendent également de l'information dont ils disposent sur les perspectives qui leur sont offertes à chaque étape. La mobilité à grande échelle des contrôleurs « métier » s'explique par leur connaissance des opportunités à l'extérieur du groupe acquise au travers de réseaux personnels et professionnels tissés au-delà des frontières patrimoniales. Les contrôleurs « groupe » disposent d'une information plus complète concernant les postes auprès des filiales et peuvent s'appuyer sur le soutien des managers des maisons mères pour les briguer. Ceux « marché » sont au fait des opportunités sur leur domaine d'activité et ont développé une expertise valorisée sur ce périmètre. Les contrôleurs ne sont pas pour autant seuls maîtres de leur destin professionnel. Leurs aspirations se nourrissent et se heurtent aux besoins des employeurs et aux conditions économiques des entreprises.

Pour chaque parcours de référence, il existe des « passages obligés » qui renforcent la constitution d'un capital social collectif entre les contrôleurs et des « postes tremplins » (Courpasson, 1996) qui donnent l'occasion à quelques contrôleurs seulement de collaborer avec des managers, des dirigeants et d'autres contrôleurs hauts placés. Ces postes sont à la fois des opportunités d'apprentissage et des épreuves qui ouvrent, suivant les capacités

démontrées, des trajectoires plus ou moins hautes de progression. Tous les contrôleurs « groupe » ne font pas par exemple l'expérience d'un poste au sein de l'entité tête de groupe et tous ceux « marché » ne dirigent pas une filiale. Une hiérarchie interne à chacun des profils se dessine avec des espaces de mobilité différenciés. Ces points de passage « accélérateur de carrière » sont connus des contrôleurs et exercent un fort attrait sur ceux soucieux de progresser dans la hiérarchie. Cet effet se fait d'autant plus sentir chez les contrôleurs « groupe » qui suivent des carrières relativement homogènes qui leur permettent de comparer leurs progressions respectives. Chacun est alors placé sous le contrôle des autres et se situe dans une forme de compétition comme plutôt en avance ou relativement en retard en fonction de leur ancienneté, de leur titre (comme contrôleur junior, contrôleur sénior, RAF ou DAF) et de la société pour laquelle ils travaillent. L'idée de progression dans la carrière est bien présente chez les contrôleurs « groupe » qui partagent cela avec les professionnels du conseil ou de l'informatique (Henry, 1997).

Les contrôleurs plus anciens et les mieux implantés se réservent les postes au contact des « clients<sup>56</sup> » les plus haut-placés. Ceux-ci sont valorisés pour leur réseau qui permet de viser une mobilité ascendante mais aussi pour leur faculté à « pré-professionnaliser » (Abbott, 1988 : 122) leurs échanges ce qui épargne aux contrôleurs la nécessité de re-conceptualiser les problèmes budgétaires et financiers en des termes opérationnels. Les postes connus pour faire l'objet d'une sélection importante définissent alors au sein même des contrôleurs une hiérarchie informelle. Dans le cas d'Elevator, il est ainsi particulièrement valorisé de valider une expérience auprès de la maison mère américaine.

Un contrôleur de gestion d'Elevator signale l'importance du réseau de relations pour faire carrière dans le groupe. Une expérience de quelques années auprès de la maison mère aux Etats-Unis apporte un « plus » reconnu.

« A la direction, ils apprécient les passages entre opérations et siège car cela crée le réseau entre tous les services. Il faut un bon réseau et après, si on ne se plante pas, pour avoir un poste de très haut niveau, il faut 'cocher la case US'. C'est comme ça qu'on appelle l'obtention d'un poste chez [Usco] aux Etats-Unis. » (CDG Elevator)

---

<sup>56</sup> Nous faisons référence ici aux clients internes que sont les managers et les dirigeants. On retrouve au sein des groupes une différenciation de clientèle proche de celle décrite par C. Ramirez pour la profession comptable qui voit les grands cabinets anglo-saxons travailler avec les firmes multinationales et les plus petites entreprises s'attacher les services de bureaux régionaux (2005). En effet, seuls quelques contrôleurs « groupe » les plus en vue sont au service de l'élite managériale de la maison mère qui reste hors de portée des contrôleurs « métier » cantonnés dans les filiales.

La mobilité des contrôleurs est l'occasion pour eux de se constituer des réseaux de personnes influentes. Être visible aux yeux des managers de la maison mère est nécessaire pour être pressenti aux postes à responsabilités dans le « groupe » tout comme le fait de côtoyer les dirigeants d'une société est utile à la poursuite d'une carrière « marché ». Les contrôleurs « groupe » qui manquent de relais auprès d'interlocuteurs du sommet se voient cantonnés à un périmètre restreint ou tentent leur chance à l'extérieur du groupe en donnant une tournure « métier » à leur carrière.

Les contrôleurs de gestion qui chez Elevator ne progressent pas dans leur carrière comme ils le souhaiteraient quittent l'entreprise. Nos interlocuteurs contrôleurs nous signalent de nombreux départs de collègues ayant adopté après un temps un profil « métier ».

« Bien sûr, je ne vous donne que les bons exemples [de carrières] car les mauvais exemples ont quitté l'entreprise. » (CDG Elevator)

Sur tous les terrains étudiés, le choix de changer de groupe est interprété comme une tentative d'échapper à des perspectives décevantes. Chez Petcare, le soutien des actionnaires de la joint venture est primordial pour accéder aux postes au sommet de la filiale. En l'absence d'expérience chez Santé SA ou Medicaid, le DAF de Petcare a par exemple décidé de quitter le groupe après 15 ans dans la filiale.

Les nominations sont subordonnées à la fois aux besoins des groupes et aux souhaits des contrôleurs, qui se mesurent en permanence aux autres, et cherchent des signaux qui viennent orienter, limiter ou stimuler leurs aspirations.

### **La gestion des profils de contrôleurs de gestion**

Les barrières à l'entrée de la profession de contrôleur de gestion sont faibles. La population des contrôleurs a des frontières souples et intègre (ou exclut) facilement de nouveaux membres. Cette flexibilité permet aux maisons mères de faire face aux variations de périmètre importantes et de satisfaire rapidement aux besoins de coordination de leurs filiales. Les variations subites de charge de travail sont ainsi absorbées vers le haut par des mobilités internes via la promotion de profils « marché » et vers le bas par le retour à des postes plus opérationnels. Les pénuries comme les excès de contrôleurs sont également absorbés en partie par le marché externe des contrôleurs « métiers » qui permet d'intégrer rapidement des contrôleurs expérimentés et offre une porte de sortie aux déçus.

En dépit de la relative ouverture de la profession, tous les employés ne se voient pas offerts les mêmes opportunités. Avant même l'apparition de phénomènes de réputation concernant les qualités relationnelles des uns et des autres, une sélection s'opère sur des critères jugés



plus objectifs. Le diplôme initial, par exemple, compte parmi les moyens d'orienter les carrières et de restreindre le nombre de candidats à certains postes. Plus que pour obtenir des spécialistes, le niveau de diplôme vise à s'assurer de la capacité des postulants à s'adapter à de nouvelles connaissances et à de nouvelles situations (Fondeur et Sauviat, 2003). Ce facteur a d'autant plus de poids que la population des prétendants est importante et les informations sur les postulants rares et incertaines. Le diplôme entre en ligne de compte notamment pour le premier poste des contrôleurs « groupe » (majoritairement diplômés du supérieur en gestion). Ce premier poste revêt une certaine importance dans la mesure où il détermine le réseau des relations initiales et participe de la fermeture sociale de la communauté. Il oriente de plus pour un temps les perspectives qui s'ouvrent à chacun. En effet, quand les déterminations sont en partie celles de la situation et des connexions, le succès d'une carrière est grandement lié à la centralité de la position occupée dans le réseau (Powell, 2001 : 60).

Par la suite, la gestion de la population des contrôleurs de gestion se fait principalement au travers de jalons qui sont autant d'occasions d'éprouver l'adéquation entre les profils des contrôleurs et les besoins de l'entreprise. Il est néanmoins des postes où les anciens des formations initiales les plus prestigieuses ont des chances supplémentaires d'accéder. Le poste de contrôleur de gestion de FDS, qui ouvre d'importantes perspectives de carrière chez Family, en est un exemple.

Le poste de contrôleur de gestion chez FDS est présenté comme un passage obligé pour les futurs cadres dirigeants de la distribution. Comme le souligne le responsable du contrôle de gestion d'Oméga, l'actuel DAF et le directeur général adjoint de la filiale ont occupé ce poste par le passé et partagent avec l'actuel titulaire le fait d'être diplômés de grandes écoles de commerce parisiennes.

« Là bas [chez FDS] c'est 100% de HEC et d'ESSEC. Notre directeur financier y est passé, notre directeur général aussi [information non recoupée] et notre Directeur Général adjoint en charge du développement également. » (Responsable du CDG Oméga)

Le diplôme est un élément de la segmentation de la population des contrôleurs « groupe » chez FDS et entre en ligne de compte dans la définition des parcours types auxquels chacun peut aspirer.

Le diplôme est ainsi mobilisable à différentes étapes en qualité de signal permettant d'aiguiser ou au contraire de réduire les prétentions de certains aux postes les plus élevés. A tous les stades de la carrière d'un contrôleur, la prise en compte du diplôme initial est justifiée par la disponibilité de l'information, par son caractère incontestable, et par son pouvoir

discriminant. Si cette sélection « objective » légitime parfois les différences de traitement sur les postes qui présentent des enjeux particuliers, aucune règle n'est cependant inscrite dans le marbre. Le diplôme n'est qu'un élément parmi d'autres qui s'efface notamment en cas de rapports de force tendus sur des nominations vraiment délicates.

### **3) Conjonctions et contradictions entre profils de contrôleurs de gestion**

Suivant leurs profils, les contrôleurs de gestion aux interfaces des sociétés d'un groupe s'entendent plus ou moins facilement sur les orientations à donner à leurs échanges. La question des délais fait tout particulièrement ressortir les divergences et les convergences d'intérêts. Il est des cas, comme entre Oméga, FDS et Envol, où les contrôleurs de gestion « groupe » de sociétés mitoyennes s'accordent sans difficulté sur le rythme et la nature des échanges qu'il convient d'observer. Familiers des attentes, des procédures, et des enjeux propres au fonctionnement du groupe Family, ils sont particulièrement sensibles à la formalisation du reporting et à la satisfaction des attentes du sommet.

Les contrôleurs de gestion des sociétés Envol, Oméga et FDS reconnaissent, pour l'avoir vécu, la très grande dépendance des contrôleurs du sommet vis-à-vis du travail réalisé en périphérie. Tous s'efforcent de tenir au mieux les délais fixés par leurs collègues. Le RAF d'Envol évoque par exemple les interdépendances qui lient le travail de chacun lors des réels annuels.

« Pour la clôture annuelle, les gens [du contrôle de gestion] s'attendent. Si tu es encore au boulot à 23h c'est que trois ou quatre autres le sont aussi. » (CDG Envol)

Le risque de retards en cascade fait du respect des délais un élément central de l'appréciation de la qualité du travail réalisé. Le contrôleur de gestion de FDS y prête une attention toute particulière.

« Les délais c'est très important. Ça représente la qualité du boulot. S'ils sont tenus, c'est que le budget [les prévisions ou tout autre exercice] est bien maîtrisé. » (CDG FDS)

Le contrôleur de gestion d'Oméga en charge de la consolidation des données exprime sa très grande dépendance envers ceux en charge des filiales.

« Il faut avoir de bonnes relations, de l'exigence, et du tact. [...] Si [le CDG] ne veut pas me donner les chiffres avant J+6 alors que je dois tout pour J+7, je dépends [de lui]. » (CDG Oméga)

Chez Petcare également, les contrôleurs de gestion insistent sur les efforts déployés pour ne jamais reporter la communication des informations aux maisons mères. Le responsable

de la communication financière nous explique que tenir les délais est « la base d'un socle solide sur lequel de bonnes relations peuvent se bâtir ».

Les contrôleurs « groupe » connaissent les contraintes spécifiques liées à la production, à la circulation et à la consolidation des informations financières dans le contexte des relations entre maisons mères et filiales. Leur réussite professionnelle repose sur leur capacité à satisfaire collectivement aux attentes du sommet. Ils se montrent alors remarquablement fiables et prévisibles les uns envers les autres. Le développement de ces compétences comportementales informelles rend les contrôleurs « groupe » précieux pour le fonctionnement d'ensemble, mais il a un coût humain du fait du grand dévouement exigé de la part des individus (Westney, 2001).

D'autres observations révèlent que les contrôleurs « marché » à l'inverse mettent l'accent sur les problématiques opérationnelles et ne sont pas prêts à répondre à tout prix aux attentes de leurs interlocuteurs fonctionnels de la maison mère. Les divergences d'intérêts entre contrôleurs de sociétés mitoyennes aux profils différents grippent la coopération et entraînent d'importantes tensions qui se traduisent notamment au sujet du respect des délais comme par exemple entre Envol et ses filiales.

Le directeur d'Envol souligne les difficultés rencontrées par son RAF pour faire partager aux contrôleurs de gestion des filiales à l'étranger les contraintes qui s'imposent au reste du groupe.

« La [CDG] anglaise [d'Envol UK] par exemple, quand elle reçoit un appel d'un blanc bec [le RAF Envol], elle réserve sa réponse pour le lendemain, elle ne reste pas jusqu'à 22h ». (DG Envol)

Tenu de satisfaire aux attentes d'Oméga, le RAF d'Envol se trouve alors contraint de fournir un travail supplémentaire pour pallier ce qu'il qualifie de « manquements » de la part de ses subordonnés.

« Avoir un bon profil d'interlocuteur est une difficulté. [...] On fait avec ce qu'on a mais on a une réactivité et une exigence en conséquence. On est alors obligé de faire le fusible entre la filiale et l'exigence de compétence au dessus. » (CDG Envol)

Le RAF d'Envol n'est pas en mesure de partager la charge de travail induite par le respect des attentes du groupe avec ses interlocuteurs dans les filiales. Sans expérience préalable des enjeux au sommet et sans perspective de carrière dans le groupe, les contrôleurs des succursales ne partagent pas les mêmes objectifs que les contrôleurs « groupe ». Le RAF Envol souligne le management particulier à adopter face à des collaborateurs qui donnent la priorité aux demandes des dirigeants locaux :

« Au début j'ai tâché de m'imposer comme RAF avec autant de droits que dans les autres filiales du groupe et on m'a fait comprendre qu'il fallait que je revois ma stratégie. [...] Ce n'est pas simple et c'est tout l'intérêt d'avoir comme profil d'interlocuteur des gens qui ont vu les trois étages [FDS, Oméga, Filiales]. [...] Dans les filiales locales, mes interlocuteurs ne sont jamais allés au siège ! » (CDG Envol)

Les demandes de Family et de FDS apparaissent légitimes aux yeux des contrôleurs d'Oméga et d'Envol et superflues pour les contrôleurs des filiales d'Envol. Dans ce cas, la collecte d'informations au profit d'Oméga requiert l'appui du directeur général d'Envol.

« Quand on a des problèmes de délais pour remonter les chiffres avec les filiales, je travaille sur l'affect en expliquant qu'il faut le faire pour moi, et non pas pour Oméga, et cela même si cela ne leur apporte rien à eux [dans les filiales]. » (DG Envol)

Le poids du RAF Envol sur ses interlocuteurs dans les filiales est trop faible pour susciter une attention aux demandes de reporting du sommet. Il faut passer par le relais des dirigeants opérationnels pour collecter des informations.

La hiérarchie fonctionnelle n'est pas aussi efficace avec les contrôleurs « marché » qu'avec les contrôleurs « groupe » et la remontée d'informations peut nécessiter l'intervention des autorités opérationnelles. Ce détour revient à mobiliser une chaîne d'acteurs plus longue mais aux moyens de pressions plus pertinents sur les contrôleurs locaux. Cette situation montre les limites du dialogue direct entre contrôleurs de gestion « groupe » et « marché » dont les efforts ne sont pas orientés vers la satisfaction des attentes des mêmes autorités. L'essentiel du travail confié aux contrôleurs « groupe » ne vient pas de leurs supérieurs hiérarchiques directs (le plus souvent les dirigeants de la société dont ils sont les employés), mais des responsables fonctionnels du contrôle de gestion de la maison mère. Autrement dit, le contrôleur « groupe » ne travaille pas principalement pour la société qui l'emploie mais pour les autres contrôleurs de gestion. Les contrôleurs « marché » accordent au contraire une grande attention aux demandes des dirigeants avec lesquels ils collaborent durablement au détriment parfois des attentes des actionnaires<sup>57</sup>. Le profil des contrôleurs est alors pris en compte en vue d'orienter les échanges entre sociétés. C'est le sens de la nomination d'un ancien contrôleur de gestion d'Oméga chez Envol à l'origine d'une évolution remarquable des relations.

---

<sup>57</sup> Remarquons que le poste de contrôleur de gestion exige que soit assuré le service minimal permettant la consolidation financière des différentes sociétés. Un contrôleur « marché » dont le travail ne permettrait pas la consolidation des données serait immédiatement remplacé.

Depuis l'arrivée du nouveau RAF chez Envol, les rapports entre la maison mère et sa filiale ont profondément changés.

« Le fait que Philippe ait pris le poste a modifié les choses [...] Sur l'estimé ils ont adopté les mêmes délais que nous. Ce soir par exemple, on rentre le chiffre d'affaires d'Envol en même temps que celui des autres sociétés. Ils [Envol] ont progressé dans les délais car avant on faisait toujours les premières consolidations hors Envol. [...] Ça marche bien avec une interface très pro. C'est hyper important l'interface en face, il faut qu'elle soit réactive et précise. » (CDG Oméga)

Sans renforcer les outils de gestion ou les procédures en place, le fait de nommer un contrôleur de gestion à la fois au courant des attentes de ses anciens responsables et soucieux d'y répondre a contribué à l'harmonisation des rythmes du contrôle de gestion ce qui lève l'incertitude majeure relative à la mise à disposition des informations par la périphérie.

« Quand on est à la [maison mère] on veut des informations de la part des filiales. Si en face on a un type qui fait barrage cela devient vite l'enfer. Il y a des cas où nos interlocuteurs sont tellement indébouillonnables qu'ils ne donnent aucun renseignement. » (CDG FDS)

Le fait d'être nommé par la maison mère accentue la pression sur le contrôleur de gestion d'Envol qui, loin d'être « indébouillonnable », est attentif à sa hiérarchie fonctionnelle dans la perspective notamment de promotions futures.

M. Goold et A. Campbell font remarquer que les contrôleurs de gestion détachés dans les filiales conservent une forme « d'allégeance » à la communauté « fonctionnelle » du centre (2002). Nommés par le sommet, les contrôleurs « groupe » savent qu'ils doivent leur poste actuel et leurs évolutions à venir aux contrôleurs de gestion mieux placés qu'eux dans la hiérarchie des fonctions financières du groupe. Ce n'est donc pas juste la structure des relations qui explique les conditions du relais des informations vers le sommet mais aussi les préférences des contrôleurs de part et d'autre en fonction de leur sphère d'appartenance. Les tensions entre contrôleurs de profils différents ne sont donc pas de l'ordre de la concurrence mais relèvent plutôt du conflit d'intérêt. Il n'y a d'ailleurs pas de relation directe entre la taille de l'espace couvert par la mobilité des contrôleurs et le prestige des individus. Les valeurs poursuivies par les contrôleurs de gestion de types différents sont incommensurables.

## **C - Les contrôleurs « groupe » et la cristallisation des sociétés**

Nous allons à présent concentrer notre attention sur la communauté constituée des contrôleurs de gestion « groupe » et montrer comment les mécanismes qui gouvernent leur mobilité donnent corps aux groupes de sociétés. Nous verrons que les contrôleurs « groupe » acquièrent au cours de leur parcours un bagage commun de compétences relationnelles et techniques transposables d'une société du groupe à une autre. Lors d'une prise de poste, les nouveaux venus tirent parti de leurs expériences passées pour faciliter l'instauration rapide de relations étroites entre sociétés qui « coagulent » par cet intermédiaire. Les bases sur lesquelles établir les échanges ne sont pas à reconstruire à chaque mouvement de personnel. La grande mobilité de la population des contrôleurs « groupe » instaure en outre une transparence propice aux efforts supplémentaires et à l'instauration d'un niveau d'exigence élevé. La conscience des interdépendances entre contrôleurs « groupe » rend les anticipations réciproques possibles (Friedberg, 1992). Etroitement intégrée socialement et régie par des règles accordant un rôle central à la hiérarchie fonctionnelle, cette communauté est une composante essentielle de l'intégration sociale des groupes en de véritables acteurs collectifs.

### **1) La gestion collective des carrières comme ciment de la communauté des contrôleurs « groupe »**

Les contrôleurs « groupe » se distinguent avant tout par leur mobilité à l'échelle des groupes. Leur circulation dans cet espace fini (bien qu'en perpétuelle redéfinition) est un vecteur déterminant de la constitution d'une communauté d'employés partageant des expériences comparables et des normes communes. Poste après poste les contrôleurs « groupe » apprennent les informations pertinentes à échanger, les formats de reporting à adopter, ou encore les délais à respecter suivant les circonstances. Ils définissent, diffusent et font évoluer collectivement leurs pratiques qu'ils transmettent aux plus novices comme l'illustrent nos observations chez Family.

Le contrôle des filiales de taille modeste implantées à l'étranger incombe souvent à des contrôleurs juniors en volontariat international. Ceux-ci sont formés aux usages du groupe à l'occasion d'un bref passage au siège puis en suivant les orientations de leurs interlocuteurs de la maison mère une fois sur place. Tout en formant les nouveaux avec lesquels ils collaborent, les contrôleurs du centre continuent par ailleurs de faire évoluer leurs pratiques. Les apprentissages se font donc en permanence principalement des

contrôleurs les plus avancés vers les plus jeunes mais aussi collectivement. Le contrôleur de gestion de FDS joue ainsi un rôle de formateur auprès de ses interlocuteurs dans la filiale allemande et apprend de ses échanges avec la direction financière d'Oméga.

« Chez AELIA, [le DAF] est un super cerveau. C'est un ex-contrôleur de gestion chez FDS qui connaît tout. Il est super structuré et c'est une relation très différente de celle avec ma filiale allemande où je forme les gens. » (CDG FDS)

Le bagage commun des contrôleurs « groupe » n'est pas constitué de procédures formalisées et détaillées mais s'articule autour de principes généraux. Les contrôleurs de gestion « groupe » amenés à collaborer acquièrent progressivement une connaissance partagée des standards relatifs à la qualité du travail attendu. En cela le contrôle de gestion est véritablement une profession moderne au sens de G. Simmel (1950) : une forme de socialisation qui conduit au partage d'attitudes de conduites et de normes par ajustement mutuel.

Les contrôleurs de gestion « groupe » ont en commun avec les spécialistes du conseil et des technologies de l'information d'être appréciés essentiellement pour leurs compétences comportementales (Henry, 1997 ; Fondeur et Sauviat, 2003). La compétence prend le pas sur la qualification ce qui se traduit par une attention accrue portée aux qualités sociales et relationnelles au détriment de celles cognitives et techniques (Dubar et Tripier, 1998 : 231). Dans ce contexte, il n'existe pas de référent objectif de la qualité du travail fourni et les effets de réputation sont prévalents. L'apprentissage est personnalisé et s'effectue au travers d'expériences en situation qui permettent d'acquérir un ensemble de pratiques et de comportements faiblement codifiés. La mobilité professionnelle contribue alors directement à l'acquisition des compétences ce qui explique qu'elle soit activement recherchée par les employés à l'affût des postes pouvant leur convenir.

Très vite des relations d'interdépendance sur la base des attentes réciproques apparaissent entre contrôleurs « groupe ». Parce qu'ils suivent les règles dictées par leurs interlocuteurs fonctionnels, ils se trouvent de fait faire partie d'une communauté. Comme le souligne J-D. Reynaud, c'est bien ici la nécessité d'échanger « qui crée le réseau et qui en assure la cohésion, et non les liens affectifs<sup>58</sup> » (1997 : 25). Quand le fait de répondre sans exception aux sollicitations du sommet devient un « allant de soi » (Goffman, 1973), l'identité collective

---

<sup>58</sup> J-D. Reynaud montre qu'entrer en communauté « c'est accepter les règles qui lient de manière cohérente fins et moyens » (1997 : 92).

des contrôleurs « groupe » s'affirme et se démarque par exemple de celle des contrôleurs « marché ». Ces derniers se voient même refuser le qualificatif de « contrôleur de gestion » par certains contrôleurs « groupe » qui à l'image du RAF d'Envol les nomment « super comptables ». Les contrôleurs « groupe » partagent alors une identité qui participe à faire « cristalliser » socialement les groupes. En effet, la capacité des contrôleurs « groupe » à trouver leurs marques dans les échanges avec les autres contrôleurs du même profil permet sans délai des échanges approfondis sans pour autant figer la structure du groupe.

Cette capacité à échanger vite et bien souffre néanmoins d'une mobilité excessive des contrôleurs de gestion. A chaque changement d'interlocuteur, un temps d'adaptation est en effet nécessaire pour retrouver la qualité des échanges antérieurs. Des mesures sont prises collectivement par les contrôleurs dans le but de stabiliser au plus vite les interfaces. Ainsi des normes tacites concernant par exemple le laps de temps minimum entre deux promotions sont adoptées (de l'ordre de deux à quatre ans) et les phases de transition font l'objet d'un accompagnement spécifique comme l'illustre un de nos entretiens conduit chez Petcare.

Le changement de poste du responsable des plannings financiers de Petcare a entraîné pour un temps une dégradation de la communication entre la filiale et ses actionnaires.

« Un point important est la continuité dans la relation. Quand il y a des changements d'interlocuteurs, il faut reconstruire une relation ensemble. Petcare peut avoir de bonnes relations avec ses actionnaires mais si on change ne serait-ce qu'une personne, cela entraîne des parasites dans le système. A terme la relation redevient bonne, mais entre temps cela demande beaucoup de formation et de temps. J'ai nommé une nouvelle personne au planning et elle a clairement besoin de support dans sa communication avec les actionnaires. Avant les choses roulaient bien, j'ai fait le changement il y a deux mois et il faut encore l'aider aujourd'hui. Il faut prendre ces transitions très au sérieux le temps d'accroître la robustesse de la relation. » (Responsable de la relation avec les actionnaires chez Petcare)

Les changements d'interlocuteurs ont des effets perturbateurs. Les contrôleurs en place assurent la formation et la doublure des nouveaux venus le temps nécessaire pour construire les conditions propices à un travail de qualité.

Si la mobilité des contrôleurs provoque quelques remous dans les échanges, elle entretient une densité relationnelle forte entre contrôleurs « groupe ». Le souci partagé de satisfaire aux attentes de leurs homologues s'explique par l'attention portée aux échos donnés de la qualité de leur travail. La collectivité des contrôleurs de gestion « groupe » pèse en effet fortement sur la mobilité de ses membres au travers de mécanismes de réputation et de cooptation. La capacité à tisser des liens avec des partenaires influents devient un facteur déterminant de la réussite professionnelle. Le rôle des réseaux dans les mécanismes de nomination apparaît



clairement à l'occasion de la coexistence exceptionnelle dans une même entreprise de deux communautés « groupe » concurrentes.

Suite au rachat d'Ebel par Panam, la nomination de contrôleurs de gestion de la maison mère auprès des sociétés nouvellement acquises est vécue par nos interlocuteurs comme la « guerre entre les ingénieurs nucléaires belges et les polytechniciens français ». La population des contrôleurs « groupe » de l'entreprise belge accepte mal d'être évincée des postes à responsabilité. Les compétences acquises et les réseaux sociaux autrefois fortement valorisés chez Ebel perdent en pertinence du fait du poids pris par les cadres de Panam. Les deux réseaux se livrent alors une concurrence déséquilibrée en faveur des contrôleurs du nouvel actionnaire qui occupent rapidement tous les postes à responsabilités.

Le cercle des interlocuteurs de poids pour les contrôleurs « groupe » s'étend en priorité aux dirigeants, aux managers et aux contrôleurs de gestion qui disposent d'une bonne connaissance des compétences de chacun et du meilleur réseau au sein du groupe. Ceux en poste au sommet ne sont alors pas toujours les plus influents. Certains contrôleurs des filiales ont un rôle déterminant sur la carrière de contrôleurs de maisons mères. Le contrôleur de FDS prend par exemple un soin tout particulier à ne pas décevoir les attentes du DAF d'Oméga.

En dépit de son statut d'employé de la maison mère, le contrôleur de gestion de FDS en charge des activités d'Oméga ménage le DAF de la filiale.

« Dans une filiale, c'est plus difficile de tout gérer, de faire face aux urgences avec tous les problèmes qui arrivent [...] Je ne veux pas lui faire perdre son temps. » (CDG FDS)

Les efforts déployés par Oméga pour répondre aux contraintes de FDS vus au chapitre précédent sont donc réciproques. Du fait de son parcours dans le groupe, le DAF de la société Oméga occupe une place de choix dans la communauté des contrôleurs « groupe ». Le contrôleur de gestion de FDS cherche à assurer la transmission d'informations aux membres du comité exécutif de FDS sans jamais froisser son interlocuteur de la filiale.

« Ma philosophie est de toujours chercher à collaborer. Il faut faire très attention car on bosse avec des gens très fins. Certains d'entre eux sont même des tueurs et il faut donc bien maîtriser la remontée d'informations [concernant la filiale]. » (CDG FDS)

Bien que dépendant du contrôleur FDS dans sa communication avec les directeurs de FDS, le DAF d'Oméga exerce de fait une pression sur ce dernier dont il a occupé le poste par le passé, dont il connaît les responsables et dont il peut compromettre la carrière si les relations se passent mal.

La hiérarchie interne aux contrôleurs de gestion « groupe » ne se confond donc pas avec la position occupée dans l'organigramme des sociétés juridiques du groupe. L'expérience des différents postes et les réseaux tissés sont des éléments plus déterminants encore du statut des contrôleurs. Les mieux à même de faire et défaire les carrières sont ceux qui présentent le réseau le plus étendu et les perspectives de carrière les plus prometteuses. Tous les contrôleurs de gestion « groupe » cherchent alors à ne pas décevoir les prétendants sérieux aux postes les plus élevés sous peine de restreindre leurs opportunités de promotion et de se trouver exclus de la communauté.

## **2) Les logiques d'emploi des différents profils**

Les règles de réussite et d'exclusion au sein de la communauté des contrôleurs « groupe » ne sont pas sans rappeler celles de la cité par projet décrite par C. Boltanski et E. Chiapello (1999). L'employabilité des contrôleurs se construit effectivement au travers d'engagements temporaires pendant lesquels leurs qualités comportementales sont appréciées par les autres participants. L'enjeu est pour eux de s'inscrire projet après projet dans des activités du groupe et d'accroître le nombre de liens pour asseoir leur flexibilité. Les contrôleurs de gestion occupent de plus une place centrale de médiateur chargés de concilier les contraires, de jouer les marginaux sécants et d'encourager la réciprocité et le compromis en distribuant soigneusement l'information. Le risque est pour eux de décevoir leurs interlocuteurs et de se trouver exclus de la course aux postes plus élevés. Chaque étape est alors l'occasion de tisser des liens et de préparer la suivante en faisant de soi un partenaire de travail recherché.

Le marché de l'emploi pour les contrôleurs « groupe » repose néanmoins sur une mobilité au périmètre plus réduit que l'ensemble du groupe. Contrairement à la cité par projet dans laquelle les relations improbables et lointaines sont davantage valorisées, les compétences relationnelles acquises par les contrôleurs « groupe » ne sont pleinement reconnues que par ceux en mesure de les avoir vérifiées par eux-mêmes ou d'en avoir reçu des échos par des relais de confiance. L'espace sur lequel ces compétences sont pleinement transférables reste donc limité. Le fait que les contrôleurs de gestion interrogés connaissent pour l'essentiel des déplacements entre sociétés proches dans l'architecture financière des groupes, confirme

l'hypothèse d'une gestion de leurs carrières pilotées par leurs interlocuteurs des sociétés adjacentes<sup>59</sup>.

Les règles sont comparables pour les contrôleurs « marché » mais seulement à l'échelle des quelques sociétés dans lesquelles leur expertise opérationnelle est reconnue. Quant aux contrôleurs « métiers », leur valeur est estimée à l'aune de la réputation de leurs anciens employeurs. Ils disposent alors d'un marché de l'emploi dit « professionnel informel » (Fondeur et Sauviat, 2003 : 120) comparable à celui des informaticiens conseil et caractérisé par une mobilité externe forte en l'absence de régulation et de valorisation collective des compétences. Chaque profil de contrôleur est ainsi marqué par une coordination collective des carrières individuelles qui donne lieu à des marchés du travail distincts. Vis-à-vis de l'extérieur, la population des contrôleurs de gestion se montre homogène mais sur le lieu de travail, les profils de contrôleur tracent véritablement les contours d'identités professionnelles marquées (en dépit du fait que les individus font concrètement les mêmes travaux). Les contrôleurs ont néanmoins intérêt quel que soit leur profil à préserver une forme minimale de proximité. Ils gagnent en effet à être associés partout aux valeurs de rationalité, d'objectivité et d'impartialité qui leur sont reconnues sans distinction a priori.

### **Les contrôleurs « groupe » tirillés entre la communauté et l'individualisation**

Plus que les compétences techniques, ce sont les liens sociaux entre contrôleurs « groupe » qui les distinguent des autres contrôleurs. L'existence entre eux de relations privilégiées se vérifie jusque dans les services rendus entre contrôleurs de sociétés différentes dont nous avons pu éprouver la force et apprécier les bénéfices lors de nos campagnes d'entretiens<sup>60</sup>. Tous les contrôleurs « groupe » n'entretiennent pas pour autant de liens directs entre eux. Ils ont néanmoins connaissance du comportement de chacun au travers d'informations colportées à la manière des montants de réserves étudiés au chapitre précédent. Ils sont alors incités à soigner leurs collaborations avec les contrôleurs qu'ils côtoient, relais indirects de leurs prestations avec le reste de la communauté et constituent alors une véritable « clique » (au sens de la sociologie des réseaux sociaux) qui rend les écarts par rapport aux normes de

---

<sup>59</sup> Les mouvements observés ne font pas exception aux conclusions d'études statistiques récentes sur la mobilité des salariés dans les groupes. S. Delarre et R. Duhontois (2003) montrent ainsi qu'il existe un cloisonnement structural des mobilités intra-groupe. L'essentiel des mouvements se fait entre maisons mères et filiales, entre filiales et maisons mères, et entre filiales d'une même maison mère.

<sup>60</sup> Tous les contacts obtenus par l'intermédiaire d'un contrôleur de gestion en vue de solliciter un autre contrôleur du même groupe pour un entretien ont donné suite à un rendez-vous.

comportement difficiles à masquer. La conscience de cette transparence fixe les comportements acceptables entre eux. Les effets de réputation et de dépendance font qu'ils ne sont jamais tout à fait indépendants les uns des autres.

Les groupes coagulent alors non pas seulement du fait des indicateurs qui traduisent les interdépendances économiques mais aussi (surtout ?) au travers des obligations qui naissent entre les contrôleurs de gestion aux interfaces. L'ancrage du lien social dans l'attachement aux collègues et aux lieux n'est pas révolu<sup>61</sup>. Les contrôleurs « groupe » qui partagent des expériences comparables et des références professionnelles communes ne sont pas pour autant interchangeables. L'existence de carrières types par exemple fait obstacle à leur substituabilité (Abbott, 1988 : 105). Les trajectoires professionnelles de référence montrent en effet la voie vers une mobilité collective ascendante. Les efforts des contrôleurs pour s'inscrire dans ces parcours types et soigner leur « employabilité » constitue un frein à faire de l'emploi une variable d'ajustement. Il est en effet impensable de faire revenir en arrière un contrôleur sans que cela ne soit interprété par tous comme une sanction. Comme peu de contrôleurs présentent à la fois le profil et l'expérience adéquats pour occuper un poste donné, le choix des hommes est limité. Pour les contrôleurs « groupe », les effets combinés d'une faible autonomisation du fait de leurs interdépendances et d'une grande individualisation du fait de leur appartenance à plusieurs cercles les rend relativement uniques. Une particularité du poste de contrôleur de gestion est en effet justement d'imposer aux individus d'avoir plusieurs ancrages. A l'image des travaux conduits par E. Lazega auprès des avocats d'affaires (1992, 1994), chaque profil de contrôleur jette des ponts par-dessus des barrières de nature différente et fait le lien entre différents sous-ensembles distants les uns des autres. Les contrôleurs « groupe » passent ainsi outre les frontières juridiques dans la limite du périmètre patrimonial<sup>62</sup>. Du fait de leur position, les contrôleurs participent alors à plusieurs sphères à la fois. Ils sont donc constamment tiraillés entre une communauté « groupe » avec laquelle ils entretiennent des relations de long terme et celle de travail liée à l'environnement immédiat et qui inclut des partenaires incontournables dont les attentes ne peuvent pas être ignorées (les

---

<sup>61</sup> En référence au travail de D. Segrestin (1980) sur les communautés pertinentes, les contrôleurs « groupe » apparaissent comme formant une communauté hybride dans laquelle les référentiels des membres sont macro-sociaux (au travers de l'expertise technique partagée notamment) mais aussi en lien avec les postes de travail occupés et les relations immédiates.

<sup>62</sup> Les contrôleurs « marché » franchissent quant à eux les barrières fonctionnelles pour dialoguer avec les fonctions opérationnelles. Les contrôleurs « métier » dépassent enfin les limites patrimoniales des groupes.

dirigeants de filiales pour les contrôleurs « groupe » et les homologues de la maison mère pour les contrôleurs « marché »). Les contrôleurs de gestion travaillent à l'intersection de groupes sociaux différents et de ces croisements naît une individualisation importante<sup>63</sup>.

### **3) Les contrôleurs « groupe » catalyseurs de la cristallisation**

La structure de groupe place les contrôleurs de gestion en position d'interface entre responsables « opérationnels » (dirigeant de société) et responsables « fonctionnels » (contrôleur de gestion de la maison mère). Le maintien de relations équilibrées avec l'ensemble des interlocuteurs est particulièrement important pour les contrôleurs « groupes ». Tout en restant étroitement liés à la maison mère, ceux-ci sont amenés à tisser au quotidien un réseau relationnel étroit avec leurs interlocuteurs locaux. Exposés aux « demandes contradictoires » des deux bords (Ahrens, 1996, 1997 ; Livian, 2003), les contrôleurs ne peuvent pas privilégier durablement un interlocuteur sur l'autre sans rendre leur position intenable. Leur loyauté n'est donc en aucun cas exclusive. Membres de plusieurs équipes, ils sont à la fois dedans et dehors la filiale et la maison mère. L'exemple du RAF de la société Envol est particulièrement instructif sur les difficultés liées à cette double subordination et sur la nécessité de trouver des compromis acceptables.

Nommé par le DAF d'Oméga auquel il rend quotidiennement des comptes, l'actuel RAF chez Envol est également en permanence au contact de la direction de la filiale.

« Dans ma fonction au sein d'Envol je suis rattaché hiérarchiquement au directeur général d'Envol et fonctionnellement au DAF d'Oméga. Mon poste consiste à répondre aux attentes chiffrées de chacun... et les deux visions sont très différentes ! [...] La question est 'qui je privilégie ?' le lien fonctionnel ou bien le lien direct ? [Mon directeur général] veut savoir si on peut répondre aux attentes des clients [...] [Oméga] veut savoir tout ce qui se passe [chez Envol] et pourquoi. » (CDG Envol)

A la jonction d'autorités multiples, le RAF de la société Envol ménage les points de vue de chacun et cherche avant tout à permettre la poursuite des échanges. Son travail consiste à proposer des solutions acceptables pour les deux parties sur tous les sujets.

« Il faut être assez fin. Il y a des domaines où il est possible d'intégrer Envol [comme le souhaite Oméga] et d'autres où c'est impossible [comme le souligne Envol]. [...] Concernant les prévisions par exemple, il faut trouver un juste milieu entre [le chiffre] agressif et le super pessimiste. Il faut trouver comment arranger tout le monde. » (CDG Envol)

---

<sup>63</sup> La distinction entre autonomisation et individualisation est empruntée à G. Simmel (cf. Vandenberghe, 2001).

Les contrôleurs « groupe » endossent le rôle de « médiateurs » à même de faciliter les collaborations gestionnaires (Degenne et Forsé, 1994 : 140). Ils participent avec les managers des maisons mères et les dirigeants de filiales aux triades qui règlent localement les problèmes de coordination entre sociétés. C'est dans ces relations multipartites qu'émerge une forme de gouvernement propre aux groupes faites de négociations et de compromis entre actionnaires et dirigeants, reliés par l'intermédiaire des contrôleurs de gestion. La qualité du travail des contrôleurs « groupe » réside alors dans leur capacité à assurer la collaboration en ménageant les intérêts de leurs interlocuteurs. Les exemples suivants montrent que les contrôleurs de gestion détachés dans les filiales jouent à la fois le rôle d'agents des managers des maisons mères et celui d'alliés des dirigeants.

En dépit du renforcement du contrôle d'Envol par l'intermédiaire de son nouveau RAF, ce dernier s'est rapidement révélé être un allié du directeur général de la filiale dans ses rapports avec Oméga.

« Mon contrôleur de gestion actuel est un transfuge de FDS. [...] Il fait l'œil de Moscou car pour [Oméga] je suis 'un frapadingue'. Enfin, il est un peu original quand même. Il a coupé avec le siège. Il est de notre côté sur bien des aspects. » (DG Envol)

Le RAF Envol évoque lui aussi cette évolution qui le conduit à préserver une certaine autonomie à la filiale.

« En fait, on tente d'adopter le plus possible les méthodes d'Oméga, jusqu'au moment où je dois dire 'non' [...] Il me faut apprécier si [l'activité d'Envol] peut coller au format siège ou pas. Il faut faire le tri et expliquer mon approche. » (CDG Envol)

Il en va de même du contrôleur de gestion de Fragrance qui use des contacts qu'il a conservé chez Orsy pour en faire profiter ses nouveaux collègues de travail comme en témoigne le responsable des parfums chez Oméga.

« On pensait avoir l'œil de Moscou mais ce n'est pas ça du tout. Il nous aide pour faire comprendre nos problèmes à Orsy comme sur les questions d'accès aux boutiques et l'obtention de badges [pour circuler en zone d'embarquement]. » (Responsable Parfums Oméga)

Un même constat peut être tiré des relations entre Ebel et Panam telles qu'elles nous sont rapportées par le contrôleur de gestion de Tractopel.

« Il est devenu très difficile d'avoir encore de la vie privée dans la filiale mais pour nous, [l'arrivée du directeur financier en provenance de Panam] présente aussi des avantages car c'est quelqu'un qui a les oreilles du siège et de bonnes relations. Il peut être notre porte-parole avec une meilleure écoute car il s'agit de quelqu'un du sérail. » (CDG Tractopel)

Les responsables financiers imposés par les maisons mères aux dirigeants de filiales deviennent des porte-parole crédibles de messages adressés par la périphérie au sommet.

La principale originalité des relations de groupe tient dans le fait que les managers des deux bords délèguent tout ou partie du travail de recherche de compromis au contrôle de gestion. Les contrôleurs de gestion en position de *tertius gaudens* tiennent les rôles de dirigeants et de managers par intérim en se substituant aux responsables en titre occupés par ailleurs. Les contrôleurs « groupe » bénéficient pour cette tâche de la rapidité des liens de confiance noués entre eux et de leur interdépendance forte qui limite les abus d'opportunité.

A l'interface des sociétés, les contrôleurs occupent une position de trou structural<sup>64</sup>. Comme le signale G. Davis, cette position dans le réseau bénéficie aux individus qui l'occupent mais les effets à l'échelle de l'organisation sont plus problématiques à évaluer (2005b : 493). Dans le cas des groupes, cette structure restreint les possibilités d'échanges en dehors des exercices du contrôle de gestion et permet de faire l'économie de longs processus de négociations. En contrôlant les ressources dédiées au diagnostic et à la réflexion, les contrôleurs « groupe » équipent une forme de coordination, économique en ressources, et qui incite les opérationnels à mettre l'accent sur l'action. L'évaluation du travail des contrôleurs repose d'ailleurs avant tout sur les économies de temps et d'argent réalisées (charge à leurs interlocuteurs de vérifier avec eux qu'ils ont bien obtenu en leur nom les meilleurs compromis possibles). Ainsi, les contrôleurs de gestion « groupe » ne cherchent pas par nature à répondre aux problèmes de coordination des groupes mais ils y contribuent par leurs actions compte tenu des attentes et des stratégies de leurs clients (managers et dirigeants) et de leurs confrères.

### **Le périmètre des groupes**

Pour les employés mobiles qui font l'expérience de postes au sommet et en périphérie le groupe cesse d'être une notion uniquement financière et abstraite. Il s'impose comme institution gestionnaire effective pour laquelle ces derniers sont incités à s'investir en échange d'opportunités de progression (Veltz, 2000 ; Currie et Procter, 2005). La mise en évidence de sphères d'appartenance permet de comprendre le rôle joué par la mobilité des contrôleurs « groupe » qui assure au travers des liens tissés entre eux un contrôle étroit des activités périphériques. Cet atout permet aux maisons mères successives de mutualiser les performances économiques de sociétés spécialisées sur des secteurs différenciés, sans pour

---

<sup>64</sup> Les trous structuraux, notion à l'origine développée par R. Burt (1992), renvoient à la position occupée par un acteur en position d'unique intermédiaire entre deux sous-ensembles dont les membres sont reliés par des liens très denses. Les trous structuraux limitent de ce fait les redondances.

autant renoncer à un contrôle financier étroit et le cas échéant à des incursions gestionnaires. Contrairement aux investisseurs qui se diversifient sur les marchés, dans les groupes le coût de la mobilité du capital financier est supérieur à celui de la mobilité du capital humain.

Le règlement des intérêts souvent partiellement divergents se fait par les interactions qui voient chacun tenir compte des stratégies des autres acteurs. Le groupe se manifeste véritablement dans l'entre-deux des sociétés, là où se confrontent les intérêts des parties prenantes, notamment par l'entremise des exercices du contrôle de gestion. C'est à l'occasion de ces échanges qu'émergent des compromis susceptibles de dépasser le cadre des sociétés juridiques. La régulation au sein des groupes n'a alors pas grand-chose en commun avec des systèmes uniquement techniques, législatifs ou financiers tels qu'on pourrait les imaginer au travers des modèles privilégiant une approche par le marché interne, les contrats ou encore uniquement la hiérarchie. En favorisant la coordination entre acteurs des différentes sociétés, les contrôleurs de gestion jouent à la fois leur propre jeu et celui d'une plus grande intégration entre des sous-ensembles eux-mêmes fortement intégrés. La proximité entre maison mère et filiales se mesure alors au cas par cas en fonction des stratégies de chacun aux interfaces et des profils des contrôleurs de gestion. Le périmètre pertinent de l'organisation se situe alors au-delà des frontières floues du périmètre juridique et de celles univoques tracées par les titres de propriété. Il se dessine au travers des réseaux sociaux qui définissent à la fois le périmètre et la densité des liens entre les sociétés.



## Conclusion générale

Notre objectif était de comprendre les mécanismes de contrôle de l'action des dirigeants de filiales dans les groupes de sociétés. Nos observations ont porté sur les exercices du contrôle de gestion comme scènes propices à l'étude des relations de gouvernement entre les managers des maisons mères en position d'actionnaires et la direction des filiales. L'accent fut mis sur les filiales avec à leur tête des dirigeants indépendants du management des maisons mères, excluant de fait le cas des succursales. Chaque chapitre a abordé la question des rapports de force entre centre et périphérie au travers des processus mis en œuvre pour régler l'autonomie et le contrôle des entités périphériques. Dans un premier temps cette conclusion reviendra brièvement sur les principales étapes du raisonnement. Ce rappel nous sera utile pour appuyer dans un deuxième temps une synthèse des propositions théoriques avancées dans la thèse qui vont à l'encontre des études d'inspiration foucaldienne sur le contrôle de gestion et celles sur le gouvernement des groupes reposant sur la théorie de l'agence. Nous présenterons enfin quelques pistes permettant d'utiliser ce travail comme base pour une meilleure compréhension des groupes de sociétés à la fois comme acteur économique unifié et comme ensemble d'entités toujours partiellement autonomes.

### *Synthèse de l'argumentation*

Au chapitre I nous avons montré comment les exercices du contrôle de gestion constituaient un ensemble de représentations simplifiées permettant aux maisons mères d'exercer un contrôle sur les activités économiques conduites par leurs filiales. Nous avons ensuite rappelé au chapitre II combien la concentration du capital des sociétés des groupes était de nature à permettre une grande flexibilité. Non seulement la position d'actionnaire de référence donne aux liens entre maisons mères et filiales un caractère toujours réversible mais cette liberté du sommet se retrouve dans son implication opérationnelle qui varie sur un continuum compris entre deux postures extrêmes qualifiées de « patrimoniale » et « gestionnaire ». Les modalités concrètes du gouvernement vont alors d'une grande autonomie gestionnaire accordée aux filiales au contrôle hiérarchique synonyme d'intégration.

C'est au chapitre III que les exercices du contrôle de gestion sont ressortis comme les relais incontournables des interactions entre dirigeants et managers. La diffusion des informations du contrôle de gestion donne lieu à un important travail de coordination des exercices et d'harmonisation des chiffres en vue d'assurer leur cohérence et leur pertinence d'un point du groupe à un autre. La circulation des informations de la périphérie vers le sommet orchestrée par les contrôleurs de gestion est à l'origine d'une transparence qui profite aux maisons mères. La répartition inégale des informations, aussi bien dans le temps qu'entre les destinataires, entretient néanmoins des disparités importantes avec des répercussions sur les rapports de force. Seules les parties prenantes en mesure de participer aux exercices du contrôle de gestion prennent véritablement part au gouvernement des sociétés. Les outils et les mécanismes du contrôle de gestion limitent ainsi l'accès aux échanges à un nombre réduit d'individus. Ceux qui disposent plus tardivement que d'autres d'informations moins exhaustives sont pénalisés. A aucun moment cependant les chiffres n'ont de valeur ou de signification incontestables détachés du contexte des opérations qu'ils représentent. C'est dans leur articulation avec les événements opérationnels qu'ils gagnent en force de conviction. Participent alors aux échanges à la fois les managers du sommet mais aussi les opérationnels de terrain mis en relation par l'intermédiaire des contrôleurs de gestion.

Le chapitre IV montre comment les groupes généralisent le recours à la relation entre actionnaires et dirigeants comme méthode de management. Les structures de groupe composées de nombreux centres locaux profitent aux managers des maisons mères qui jouent de leur statut d'actionnaires pour disposer d'une position privilégiée afin d'orienter la nature des échanges avec leurs filiales sans avoir à s'engager durablement. En différents points des groupes, en fonction notamment des sujets abordés et des contraintes auxquelles les managers des maisons mères sont confrontés, le contrôle exercé par ceux-ci varie en intensité et en nature. Le choix des logiciels, des individus, des indicateurs, tout comme la modification autoritaire de certaines données prévisionnelles sont autant de prérogatives qui font du contrôle de gestion un outil à la main du sommet. Les règles des échanges entre maisons mères et filiales font alors l'objet d'une dynamique que les managers des maisons mères cherchent à stabiliser ou au contraire à faire évoluer rapidement. L'attention des échelons supérieurs est suscitée par les variations et les incohérences révélées par les exercices du contrôle de gestion ou encore par les changements dans l'architecture des groupes. Le souci de conserver une position incontestable dans la division du travail et de limiter les risques financiers auxquels les activités périphériques exposent le centre sont parmi les principales

causes d'intervention du sommet. Les managers des maisons mères font alors appel aux mécanismes du contrôle de gestion dans le but de participer aux décisions stratégiques les plus importantes sans être eux-mêmes des experts opérationnels. Les marges de manœuvres des actionnaires ne sont cependant pas illimitées. Une contrainte de poids est de maintenir les conditions de l'efficacité économique de l'ensemble. Dans ce but, il est parfois préférable de renoncer à une transparence accrue et d'user avec modération des mécanismes de contrôle à disposition afin de préserver des périodes et des espaces entièrement dédiés à la gestion opérationnelle des activités.

Au chapitre V sont présentées les multiples scènes qui constituent les principales instances du gouvernement des groupes. Ce foisonnement des lieux de contacts soigneusement orchestré et cloisonné par les contrôleurs de gestion est propice aux échanges privés favorables aux négociations et aux compromis. Deux stratégies fortement différenciées sont adoptées par les dirigeants de filiales qui optent soit en faveur du maintien de leur autonomie gestionnaire soit en faveur de l'enrôlement des maisons mères. Ce choix varie suivant les sujets abordés et dépend grandement des dispositifs de prévisions et de pilotage des résultats dont disposent les dirigeants. Les filiales qui parviennent par le biais de la gestion de leurs résultats à anticiper l'appréciation de leurs performances par les maisons mères n'hésitent pas à tenir celles-ci à distance en leur communiquant le moins d'informations gestionnaires possible. Celles qui en revanche sont confrontées à une grande incertitude concernant leurs résultats privilégient un rapprochement avec la maison mère avec laquelle elles partagent volontiers la responsabilité des décisions. La question des marges de manœuvre financières des sociétés dépasse néanmoins le cadre des relations bilatérales entre société mère et société fille. Dans bien des cas, une partie au moins des réserves est gérée en commun. Les contrôleurs de gestion jouent alors un rôle central dans la recherche de compromis entre acteurs des groupes et font en sorte que la collaboration entre les sociétés soit possible. En qualité d'intermédiaires, ils préservent la marge de manœuvre des sociétés périphériques tout en protégeant le sommet de l'opportunisme des dirigeants de filiales.

Enfin, le chapitre VI revient sur la diversité des relations observées entre les sociétés et précise l'impact de la distribution des contrôleurs de gestion suivant leurs profils. Des relations de confiance se tissent plus ou moins facilement au-delà des frontières des sociétés juridiques suivant la sphère d'appartenance à laquelle se réfèrent les contrôleurs en présence. Ainsi les contrôleurs « groupe » amenés à circuler d'une société du groupe à une autre attachent une grande importance à leur réputation dans la communauté des contrôleurs. Ces

derniers donnent la priorité aux échanges entre maisons mères et filiales et cherchent activement à répondre favorablement aux attentes du sommet. Cette attention est moins marquée chez les contrôleurs de gestion « marché » dont la priorité est de satisfaire aux attentes des dirigeants de filiales spécialistes comme eux d'un secteur d'activité. Les contrôleurs « métier » quant à eux passent volontiers d'un groupe à un autre et voient leurs comportements davantage influencés par leur environnement de travail immédiat. Tous agissent en fonction des opportunités perçues qui dépendent en grande partie des réseaux tissés sur la base de leurs expériences préalables. La sphère de mobilité de chacun d'eux, en lien avec les ressources accumulées et les objectifs poursuivis est alors déterminante pour comprendre leurs stratégies. L'attitude des contrôleurs de gestion est néanmoins rendu plus complexe par le fait qu'aucun d'entre eux ne s'inscrit définitivement et uniquement dans un profil. La plupart participent en permanence à la défense d'intérêts multiples, parfois contradictoires, en qualité de membre de plusieurs équipes.

### ***Propositions théoriques***

Sur un plan théorique, il ressort de notre thèse que le contrôle de gestion est ni un instrument de surveillance à la main du sommet ni un mécanisme visant à réduire les asymétries d'informations postulées par la théorie de l'agence. L'apport essentiel du contrôle de gestion aux relations de gouvernement dans les groupes est de poser les bases d'un jeu à trois acteurs (managers, dirigeants, contrôleurs) mêlant étroitement confiance et contrôle qui permet à chacun d'eux de s'engager dans des collaborations par essence asymétriques et de limiter par son caractère répétitif, procédural et collectif les comportements opportunistes.

Nous allons premièrement souligner que, contrairement aux idées reçues, le contrôle de gestion ne soutient pas une forme de domination ni sur le plan du discours ni sur celui des techniques. Loin d'être un instrument au seul service des puissants, les contrôleurs de gestion sont eux aussi dotés d'une agence propre. Il sera alors question dans un deuxième temps des limites de la théorie de l'agence pour comprendre les relations entre société mère et filiales qui ne se résument pas à un face-à-face entre actionnaires et dirigeants mais fait intervenir des intermédiaires appartenant à des communautés qui influencent leurs comportements. Finalement nous montrerons que les relations de gouvernement dans les groupes sont mieux comprises sous l'angle d'un système d'acteurs dont les stratégies reflètent les incertitudes concernant le comportement de chacun.

## **De piètres technologies disciplinaires : l'illusion de la transparence**

Parce que le contrôle de gestion dégage la marge des activités et facilite l'appréciation comparée des performances, il accroît indéniablement la transparence entre les activités des groupes. Les traces comptables laissées par les activités périphériques sont en effet retravaillées sous forme de reporting offrant une synthèse chiffrée des performances de chacun. A première vue, les exercices du contrôle de gestion placent alors les dirigeants de filiales vis-à-vis de leur maison mère dans la même position que les entités têtes de groupe face aux acteurs des marchés financiers. Les directions des filiales ne s'y trompent pas et savent l'importance des profits comme témoin de l'efficacité économique qui légitime leurs activités et cherchent pour la plupart à conformer leur image aux attentes des échelons supérieurs. En donnant à tous les managers les moyens de calculer le résultat de leurs actions au regard des objectifs fixés, le contrôle de gestion incite à la réduction des dépenses et à l'accroissement des recettes. Néanmoins le contrôle de gestion ne place pas véritablement l'activité des filiales sous le regard permanent des actionnaires. En mettant l'accent sur les objectifs économiques il prête peu d'attention au contrôle des pratiques effectives (Armstrong, 1994). Le contrôle de gestion se soucie davantage des résultats que des moyens pour y accéder et n'instaure pas un contrôle panoptique des comportements. Les maisons mères ne polissent pas les dirigeants en continu mais leur accordent une attention par exception. Une part importante des échanges échappe d'ailleurs à tout contrôle direct. La visibilité des acteurs est restreinte dans le temps et dans l'espace. Dirigeants et managers passent par l'intermédiaire des contrôleurs de gestion dans leurs échanges ce qui rend l'asymétrie d'information entre sommet et périphérie plus équitable. Les contrôleurs de gestion trouvent des compromis dans les coulisses du gouvernement (cf. Ch. V) et traitent des problèmes du moment à l'abri du regard croisé des parties concernées.

### **Les limites du gouvernement par les chiffres**

Outre son rôle dans la remontée d'informations, le contrôle de gestion est également mobilisé à chaque échelon par les maisons mères pour communiquer les orientations du sommet. Les flux d'informations qui transitent par le contrôle de gestion vont donc tout autant du sommet vers la périphérie que l'inverse. Le choix des indicateurs et la fixation des niveaux de performance attendus permettent ainsi en théorie de coordonner les efforts des entités dans le sens des attentes du niveau supérieur et cela jusqu'au sommet des groupes (cf. CH. IV). Les éléments communiqués des maisons mères aux filiales n'ont cependant pas force d'impératif.

La puissance des chiffres imposés par le sommet est notamment limitée par les liens qu'entretiennent les données avec l'expérience vécue des dirigeants. Quand l'écart entre chiffres et expériences vécues est important, les orientations fixées sont le plus souvent suivies formellement mais ignorées en pratique (cf. Envol avec le chiffre d'affaires par passager).

Les données du contrôle de gestion sont en outre mobilisées pour des desseins variés. L'accent mis sur les profits ne coupe pas court aux discussions relatives à la définition des objectifs poursuivis. Managers des maisons mères et dirigeants de filiales défendent la légitimité de leurs réalisations au nom des intérêts du groupe qui restent suffisamment indéfinis pour permettre à chacun à chaque échelon de défendre des points de vue variés. Les dirigeants de filiales sont exposés à de multiples influences que ce soit les discours du sommet ou les contraintes exprimées par leurs salariés, leurs fournisseurs, leurs clients ou encore leurs actionnaires minoritaires. De la pluralité des intentions de domination naissent des ambiguïtés et des incohérences qui sont autant d'opportunités de résistances aux tentatives d'influence. Les dirigeants de filiales n'hésitent pas par exemple à jouer de la diversité des « échelles de valeurs » (Boltanski et Thévenot, 1991) comme Ronelec qui défend son bilan en n'oubliant pas de mentionner ses objectifs relatifs aux missions de service public (cf. CH. V). Le contrôle de gestion diffuse donc le calcul économique partout sans pour autant tout réduire à l'économie. Les discours en lien avec les données du contrôle de gestion ne se trouvent pas prisonniers d'une rationalité économique unique et cohérente au point d'être indiscutable.

### **Les initiatives stratégiques de la périphérie**

Nos observations montrent que dans les groupes tout le monde calcule. La mise en place de procédures de contrôle par la maison mère dote la direction des filiales des mêmes informations que celles remontées au sommet. Une différence notable avec le « panopticon » de J. Bentham est alors que le surveillé connaît la nature de l'information dont dispose son surveillant. Suivant les possibilités qui leur sont offertes d'influencer les calculs, les dirigeants optent pour des politiques d'information plus ou moins transparentes et « pilotées » à l'image de la direction de BTP qui joue avec le suivi des heures mis en place à l'origine par Ebel. Un risque important pour les dirigeants de filiales est en effet qu'en l'absence d'informations précises sur leurs activités, les instances du sommet se contentent d'une appréciation de leurs performances sur la base du seul profit. Cette menace est d'autant plus plausible qu'il existe un marché permettant à la maison mère de vendre ses actifs à d'autres entreprises. Ce risque

est acceptable pour la filiale si elle est en mesure de maîtriser ses résultats ou de prévenir la réaction de sa maison mère. L'initiative stratégique vient alors tout autant des filiales qui décident soit de s'engager sur leurs résultats financiers et de conserver leur autonomie gestionnaire soit d'impliquer les maisons mères dans leur gestion (cf. CH. V). L'accroissement de la transparence ne joue alors pas systématiquement en faveur de celui qui en dispose. Connaître précisément la situation gestionnaire d'une filiale restreint la liberté de jugement de la maison mère. Du fait des initiatives prises par les dirigeants de filiales, le type de gouvernement observé dans les groupes relève d'un processus d'ajustement mutuel et non d'un choix unilatéral. Même si les rapports de force restent déséquilibrés, la subordination et la soumission ne sont pas les principaux mécanismes à l'œuvre. Les groupes sont des espaces où le compromis prévaut sur la domination autoritaire ou idéologique.

Nos observations vont ainsi à l'encontre de l'idée communément répandue qui voit dans le contrôle de gestion une technologie qui relaye uniquement le discours économique dominant. Comme P. Armstrong l'a souligné avant nous, il ne faut pas confondre l'intention des technologies avec leurs effets et il est rare que l'action se révèle l'agent du discours (2006). Si la confrontation des intérêts de tous bords est la règle plutôt que l'exception, il va néanmoins de soi que tous les acteurs des groupes ne disposent pas de moyens comparables pour faire valoir leurs intérêts. Des mécanismes de sélection de l'information pertinente existent qui définissent notamment les indicateurs qui font référence sur les scènes du gouvernement. Une pluralité de discours persiste mais ils n'ont pas tous les mêmes chances d'être entendus.

### **Le gouvernement ne se réduit pas une relation d'agence**

Pour les théoriciens de l'agence les groupes sont des fictions légales permettant de gérer des actifs (cf. ch. I). Le contrôle de gestion est alors compris comme un outil capable d'extraire l'information de la périphérie en l'absence de marché externe des capitaux. Les maisons mères supportent volontiers ce coût d'agence afin de contrôler les résultats des filiales et fixer des objectifs aux dirigeants. Cette vision qui réduit la relation de gouvernement à des dyades entre acteurs opportunistes souffre de nombreuses critiques y compris de la part des chercheurs en économie<sup>65</sup>. Les modèles des économistes incluent

---

<sup>65</sup> La théorie de l'agence est reprise au sein de nombreuses disciplines qui ne manquent pas d'avoir une approche critique concernant les hypothèses retenues dans sa version économique classique. Pour une revue des déclinaisons de la relation d'agence au sein des sciences économiques, des sciences-

communément désormais plusieurs principaux, plusieurs agents ou encore plusieurs échelons d'agence (O'Donnell, 2000). R. Gibbons (2001) montre comment ces modèles qui considéraient les échanges entre maison mère et filiale soit comme une structure intégrée soit comme une structure de marché intègrent désormais la possibilité intermédiaire. L'apport de la théorie des jeux par exemple permet ainsi de traiter les relations entre maisons mères et filiales comme des coopérations qui reposent sur des « contrats relationnels » informels<sup>66</sup> (Gibbons, 2001: p.187).

En dépit de ces améliorations, l'outillage théorique proposé par les sciences économiques au sujet des relations de groupe manque encore selon nous trois aspects fondamentaux. Tout d'abord les modèles économiques supposent que les acteurs, et en premier lieu les principaux, connaissent avec certitude leurs attentes quand celles-ci sont en réalité en permanence redéfinies et influencées par les actions des agents. Deuxièmement ces modèles ignorent l'importance des différents profils d'acteurs sur leurs comportements. La conduite des exercices du contrôle de gestion par exemple n'est pas aussi impersonnelle qu'il n'y paraît. L'attitude des contrôleurs de gestion à leur poste n'est pas entièrement définie par leur position sur le moment mais tient compte de leurs sphères d'appartenance respective. Troisièmement, les modèles peinent encore à rendre compte de situations qui mettent aux prises des triades d'acteurs (managers des maisons mères, dirigeants de filiales et contrôleurs de gestion) dont certains comme les contrôleurs de gestion viennent rompre la relation d'agence entre leurs donneurs d'ordre. Ces trois limites bien qu'étroitement liées les unes aux autres gagnent à être présentées séparément.

### **Quand les principaux ne savent pas qu'attendre de leurs agents**

Nos observations de terrain montrent que les échanges autour des exercices du contrôle de gestion servent autant à fixer les attentes des maisons mères qu'à mesurer les performances des filiales. En théorie, l'entreprise capitaliste ne fait pas de détail et raisonne sur ses perspectives de profits. Cette posture n'est cependant réaliste dans le cas des groupes que si le marché des filiales est liquide. Dans le cas contraire, les négociations portant sur le choix des

---

politiques, du management, du droit et de la sociologie, on pourra se référer à l'article de S. Shapiro (2005).

<sup>66</sup> La particularité de ces contrats relationnels est de tenir compte d'un coût de perte de réputation lors d'interactions répétées. Les mêmes modèles sont utilisés pour étudier les relations entre donneur d'ordre et fournisseurs (Gibbons, 2001).



indicateurs et les objectifs sont symptomatiques d'une construction à plusieurs des attentes du sommet (cf. ch. IV). L'arbitrage supposé à la main du sommet entre coût d'agence et autonomie est faussé du fait que les filiales jouent sur les asymétries d'information avec des stratégies de mise à distance ou d'enrôlement. Contrairement aux principaux de la théorie, les managers des maisons mères débattent avec les filiales de l'information pertinente et de son interprétation. Les chiffres prévisionnels font par exemple l'objet de tractations où interviennent les directions des filiales avec des stratégies aussi diverses que le pessimisme au regard des prévisions dans le but de réduire les niveaux d'objectifs ou le choix de prévisions généreuses tenues en faisant usage de réserves financières (cf. ch. V). Le contrôle de gestion ne permet donc pas tant de résoudre le problème d'agence que de fixer les normes d'un effort jugé satisfaisant.

### **Les acteurs derrière les coûts d'agence**

De nombreux travaux de recherche, à la frontière de l'économie et de la gestion, renoncent aux modèles et étudient la question du gouvernement des groupes en mettant l'accent sur les relations entre siège social et filiales de grands groupes internationaux (cf. introduction). Largement inspirés par la théorie de l'agence, ils se concentrent sur quelques institutions comme les conseils d'administration. Quand il est question du contrôle de gestion, son influence est le plus souvent saisie uniquement au travers de la fréquence du reporting. Ainsi, s'il est communément admis qu'il faut s'intéresser aux parcours des administrateurs pour comprendre le rôle joué par un conseil d'administration (voir le débat sur les administrateurs indépendants ou salariés), rares sont les études sur le gouvernement d'entreprise qui se penchent sur les profils des autres acteurs du gouvernement. G. Yaping (2003) fait exception et ses recherches sur le marché de l'emploi interne aux groupes témoignent des efforts des maisons mères pour envoyer des expatriés dans les équipes de direction des filiales. Cette démarche, interprétée dans le cadre de la théorie de l'agence comme une tentative pour rapprocher les cultures organisationnelles entre sociétés avec pour effet d'accroître la productivité, ne porte cependant que sur des directeurs et exclut de son champ les contrôleurs de gestion. Ainsi, les études portant sur les mécanismes de contrôle des filiales considèrent le contrôle de gestion comme un outil indépendant des hommes qui le font fonctionner. En position d'acteurs dans les relations de gouvernement, leurs intérêts ne sont pourtant pas plus homogènes que ceux des actionnaires ou des administrateurs. Suivant leurs espaces de mobilités respectifs certains mettent l'accent sur les demandes des managers du groupe,

d'autres sur celles des dirigeants de la société juridique pour laquelle ils travaillent (cf. ch. VI). Le poids des contrôleurs de gestion dans la circulation des informations et leur influence sur la distribution des informations utiles à la relation de gouvernement en font, dans le cadre des relations entre sociétés mères et sociétés filles, des acteurs au moins aussi importants que les administrateurs. Les contrôleurs de gestion occupent une place à part dans le gouvernement des groupes, ce qui justifie de ne pas considérer le contrôle de gestion comme un instrument déshumanisé.

### **Les contrôleurs de gestion rompent la relation d'agence**

Dans les groupes, une part importante des informations transite par l'intermédiaire des contrôleurs de gestion. L'étude du gouvernement des groupes en référence à la théorie de l'agence se heurte alors au problème qui consiste à tenir compte des conditions particulières de circulation des données liées à la présence de contrôleurs de gestion comme intermédiaires entre les sociétés. Les relations d'agence entre managers des maisons mères et dirigeants de filiales, entre managers des maisons mères et contrôleurs de gestion, et entre dirigeants de filiales et contrôleurs de gestion ne sont pas en effet du même ordre que celles entre contrôleurs de gestion qui ne témoignent pas d'une délégation de pouvoir. Le contrôleur de gestion de la maison mère n'est pas le principal de celui de la filiale (ou inversement) et les relations entre eux sont plutôt du type maître-apprenti s'ils appartiennent à un même profil ou bureaucratiques dans le cas contraire.

A la configuration classique de la relation d'agence entre actionnaires et dirigeants, vérifiée notamment lors des rencontres officielles, s'ajoute donc une autre relation entre maison mère et filiale qui fait, cette fois, intervenir le ou les contrôleurs de gestion aux interfaces des sociétés. Le principal canal du gouvernement est celui justement qui mobilise les scènes offertes par les exercices du contrôle de gestion (cf. ch. III). Les normes lors de ces échanges ne correspondent plus aux hypothèses de la relation d'agence. L'analyse du pilotage des résultats à plusieurs (cf. ch. V) témoigne par exemple du fait que les contrôleurs des deux bords en savent plus que leurs principaux et négocient entre eux des compromis. De même, l'étude des profils des contrôleurs de gestion (cf. ch. VI) montre que la nature des échanges ne résulte pas tant des asymétries d'information entre managers et dirigeants mais reposent sur les effets de réputation et les réseaux tissés par les contrôleurs de gestion. Cette configuration complexe dans laquelle la relation entre principal et agent cède le pas à des relations

d'interdépendances se prête selon nous à une analyse en termes de système d'acteurs et fait l'objet dans la suite de cette conclusion d'un développement indépendant.

### **Le gouvernement des groupes comme système**

L'analyse des stratégies des dirigeants de filiales (cf. ch. V) révèle que le principal obstacle à la poursuite de leurs intérêts est la prise en compte du comportement toujours incertain des autres acteurs de la relation. Ainsi, un dirigeant de filiale qui voudrait se montrer à la fois opaque sur sa gestion et imprévisible quant aux résultats de sa société ne serait pas un partenaire de jeu acceptable pour une maison mère en position de le remplacer ou de vendre la société. De même, une filiale dotée d'une direction autonome est peu susceptible d'accepter de mener une politique de transparence opérationnelle combinée à une grande prévisibilité financière ce qui lui ôterait de fait la possibilité de se poser en acteur de la relation avec sa maison mère. Autrement dit, une incertitude élevée quant à la gestion opérationnelle se paye par un engagement fort sur les résultats et inversement. En considérant que, de son côté la maison mère a le choix entre des stratégies plutôt patrimoniales ou gestionnaires, dirigeants et managers conduisent alors de façon concomitante des stratégies de collaboration et de résistance qui leur permettent de s'imposer comme partenaires ni tout à fait imprévisibles, ni tout à fait dociles. La défiance et la transparence n'ont alors rien de systématique. Dirigeants et managers poursuivent des stratégies différentes suivant les sujets et les compromis entre les parties sont obtenus dans la durée sur l'ensemble des relations conduites en parallèles. Ces comportements complexes s'expliquent bien dans le cadre de la sociologie de l'action où l'imprévisibilité, source d'incertitude pour les autres participants, est l'une des principales ressources des acteurs qui ne peuvent cependant pas ignorer qu'ils sont interdépendants. Stratégies de collaboration et d'opposition sont indissociables et fondent la relation entre les sociétés des groupes. C'est parce que la collaboration n'est pas acquise qu'elle a une valeur et parce que l'opposition n'est pas systématique qu'elle peut être dépassée.

#### **Un jeu à plusieurs qui fait système**

Les liens de propriété confèrent aux groupes à la fois une stabilité hiérarchique qui force la coopération et une flexibilité qui permet l'*exit*. La tension née du besoin de se coordonner est propice aux jeux d'acteurs. La maison mère bénéficie *a priori* d'un avantage de poids avec la possibilité de mettre fin unilatéralement à la relation avec une filiale sans condamner l'existence du groupe. Les cessions sont cependant fortement contraintes par la nécessité

d'assurer un contenu économiquement viable au groupe. Bien des maisons mères cherchent en priorité à maintenir les conditions d'une relation durablement profitables avec leur portefeuille de filiales. L'enjeu ne se résume alors pas à la question du partage du profit au cas par cas mais couvre plus largement le problème de la répartition des efforts entre les filiales. Dans ce contexte, le profit est une condition de la poursuite des relations bilatérales avec une filiale à long terme mais ne s'impose pas comme unique critère des performances. Des demandes accrues auprès de certaines filiales permettent d'assouplir pour un temps les exigences sur d'autres. L'appréciation des performances se fait une fois celles-ci consolidées ce qui réduit les oppositions frontales.

Les choix stratégiques des directions de filiales comme ceux des maisons mères tiennent enfin compte de la situation des autres sociétés du groupe. Les performances comparées sont déterminantes dans les choix opérés. Les rentabilités des sociétés BTP et Envol bien supérieures à celles des autres filiales expliquent en partie l'aplomb avec lequel les dirigeants cherchent à conserver une autonomie gestionnaire aussi importante que possible (cf. ch. V). Les relations de gouvernement ne peuvent pas être comprises comme une juxtaposition de face-à-face isolés et le jeu se déroule à l'échelle du groupe tel qu'il est défini par les liens capitalistiques.

### **Le contrôle de gestion comme profession d'experts bien implantés**

Dans un contexte qui valorise la mesure des résultats et légitime les activités présentées comme rationnelles et scientifiques, les contrôleurs de gestion ont su occuper les tâches nées des mutations organisationnelles marquées par l'essor de la grande entreprise. Le besoin croissant d'expertise dans la production d'une quantité croissante d'informations en lien avec le développement de nouvelles technologies ont créés un appel pour une main d'œuvre qualifiée (Abbott, 1988 : 146). Il n'est pas surprenant que ceux en charge du calcul des données économiques dans les sociétés soient parvenus à s'imposer sur cette « juridiction »<sup>67</sup>. Le contrôle de gestion n'a alors pas pour but premier de limiter les effets de la relation asymétrique entre les experts opérationnels des filiales et les actionnaires. Il ne se réduit pas non plus à un monopole construit par une communauté d'experts afin de s'assurer une mobilité ascendante rapide. Le contrôle de gestion revendique avant tout l'expertise abstraite

---

<sup>67</sup> A. Abbott (1988) insiste sur le fait que l'élément central d'une profession est le lien qu'elle entretient avec son travail. Ce lien est appelé juridiction est fait l'objet de luttes entre les professions qui cherchent à défendre et à étendre leurs juridictions respectives.

de la mesure de la performance qui permet à ses « clients » (soit ici les managers des maisons mères et les dirigeants de filiales) de résoudre leurs problèmes d'optimisation gestionnaire et de contrôle des résultats (Abbott, 1988).

Construite sur des bases formelles, l'expertise des contrôleurs de gestion bénéficie d'une composante technique en lien avec des outils en constante recomposition. Le travail de routine est sous-traité aux logiciels et aux comptables quand les contrôleurs de gestion conservent la maîtrise de l'interprétation et des outils derniers cri. La circulation de l'information nécessite en outre une intervention humaine permanente à même d'apprécier l'équilibre entre transparence et opacité. L'efficacité du contrôle de gestion est alors difficile à mesurer ce qui légitime durablement la profession en rendant toute comparaison délicate.

Le système d'interaction perdure dans la mesure où il limite les risques que l'un des acteurs ne prenne l'ascendant sur les autres au point de mettre à mal leur collaboration. Aucun des trois acteurs ne se trouve en effet en mesure de poursuivre ses intérêts si loin qu'il ruinerait la relation de travail. Les managers des maisons mères sont contraints dans leur distribution des efforts entre les filiales, les dirigeants de filiales sont contraints dans leurs tentatives de se préserver de la pression du sommet et les contrôleurs de gestion quant à eux sont contraints par le fait de devoir satisfaire les intérêts de leurs interlocuteurs. Tenus comme les autres de tenir compte des stratégies des acteurs, coincés entre plusieurs attentes, ils conservent un équilibre entre les acteurs dont ils sont dépendants pour conserver leur poste. En dépit de profils différents, les contrôleurs s'inscrivent simultanément dans plusieurs cercles qui recoupent différentes sociétés juridiques. Ils apportent des solutions aux problèmes des actionnaires qui cherchent à ne pas être floués par leurs filiales, à ceux des dirigeants qui suivant les cas veulent enrôler leurs maisons mères, rester autonomes ou ne pas être pris en défaut par les auditeurs etc. La liste des problèmes est en réalité infinie et le succès des contrôleurs de gestion repose sur leur capacité à les réduire à des questions de mesures et d'interprétations placées fermement sous leur juridiction (Abbott, 1988).

### **L'opacité est une condition de la confiance**<sup>68</sup>

Les régimes de gouvernement observés ne font pas l'objet de décisions autoritaires, de choix collectifs, ni même de jeux à partir de normes établies mais résultent d'une construction des règles par les acteurs qui ne se contentent pas d'user de marges de manœuvre confrontés aux normes qui gouvernent leurs actions<sup>69</sup>. Les acteurs impliqués dans cette régulation sont au moins au nombre de trois avec, aux côtés des dirigeants de filiales et des managers des maisons mères, les contrôleurs de gestion. Ceux-ci savent aussi se montrer imprévisibles notamment quand ils échangent sur les scènes privées du gouvernement. Leur principal pouvoir réside dans le fait d'être porte-parole sur des scènes dont sont exclus ceux qu'ils représentent. On comprend l'opposition des contrôleurs à la mise en place d'une transparence excessive qui conduirait à une multiplication des centres dont ils seraient exclus (cf. ch. IV). Ils ne peuvent cependant tout masquer. Un excès d'opacité viendrait légitimer la concurrence de nouvelles professions pour répondre aux besoins des actionnaires.

L'action du contrôle de gestion rend publique au travers de la construction de comptes consolidés la notion de résultat du groupe (cf. ch. I). En principe, chacun des acteurs du groupe est alors tenu de rationaliser ses stratégies au regard de cet objectif commun. Le jeu n'atteint cependant pas un équilibre harmonieux par lui-même et rien ne garantit que les acteurs puissent trouver à tout coup un arrangement. Les situations de blocage sont rares du fait que managers et dirigeants partagent le souhait de poursuivre leur coopération. Une difficulté majeure reste de limiter l'opportunisme des acteurs de sorte à favoriser les compromis. En cela, la confiance dans la régulation des échanges par les contrôleurs de gestion joue un rôle moteur. Ces derniers garantissent notamment que les données transmises par les filiales ne sont pas entièrement décorrélées de la situation comptable des entreprises (cf. ch. III) et tempèrent les demandes du sommet à l'encontre des filiales les plus mises à contribution (cf. ch. IV).

Le contrôle de gestion n'est pourtant évidemment pas neutre et fait l'objet de pressions multiples. Tous ceux bénéficiant d'un accès aux informations, et *a fortiori* aux règles,

---

<sup>68</sup> L'usage du terme « confiance » est ici justifié par le fait qu'il s'agit bien de relations entre acteurs qui ont des incertitudes fortes quant aux comportements des autres au même moment, une grande vulnérabilité liée à des enjeux importants et un relatif manque de contrôle et d'autorité sur les partenaires (Gomez et al., 2003 : 206).

<sup>69</sup> Ce mécanisme est très proche de celui décrit par J-D. Reynaud sous le terme de régulation conjointe (1997) si ce n'est qu'un troisième acteur (le contrôle de gestion) joue ici le rôle de *tertius gaudens*.

mécanismes et instruments du contrôle de gestion, cherchent à maîtriser par ce biais les enjeux liés à la représentation de leurs activités économiques. La référence à des normes qui dépassent le cadre de l'entreprise permet néanmoins au contrôle de gestion de s'affirmer dans ces réseaux d'influence et de s'opposer à l'appétit des dirigeants comme à celui des actionnaires. Dit autrement, les contrôleurs échappent en partie aux pressions internes en restant maîtres de l'usage fait des latitudes offertes par les règles comptables. Ils tirent profits des asymétries d'information et de l'expertise dont ils disposent et parviennent de la sorte à établir des liens de confiance en dépit d'un dévouement partiel.

### *Les images des groupes*

Les régimes du gouvernement des groupes résultent d'arrangements complexes difficiles à saisir comme un tout. Une question sous-jacente à nos travaux est d'ailleurs de savoir dans quelle mesure les groupes de sociétés constituent des acteurs économiques à part entière. Cette même question conduit P. DiMaggio (2001 : 227) à s'interroger sur la capacité des groupes d'entreprises (1) à faire apprécier aux marchés financiers la valeur de leurs différentes composantes, (2) à trouver les moyens d'agréger les intérêts de leurs membres en des objectifs communs, (3) à rendre des comptes aux différentes parties prenantes. Nos travaux apportent des éléments de réponses à ces interrogations. Le chapitre III décrit comment les synthèses chiffrées sur la base des résultats passés et futurs construit une représentation des activités suffisamment en prise avec la réalité économique pour recevoir la confiance des investisseurs. Les chapitres IV et V détaillent comment sont conciliés les points de vue souvent opposés des acteurs. Les chapitres V et VI montrent combien les échanges entre actionnaires et dirigeants se font dans un cadre qui limite les incertitudes quant aux comportements de chacun. Les mécanismes de l'unité des groupes ne peuvent cependant pas être résumés à quelques dimensions sans trahir la complexité de ces organisations. Afin de saisir de manière ramassée la richesse des processus de gouvernement à l'œuvre au sein des groupes sans simplification excessive, nous proposons de retenir trois images qui soulignent à la fois leur grande hétérogénéité et leur grande cohérence<sup>70</sup>. Le parallèle dressé entre les groupes de sociétés et une population, un ensemble de représentations et un espace politique,

---

<sup>70</sup> Cette démarche s'inspire de l'ouvrage de G. Morgan « images of organizations » (1999) dans lequel sont présentées huit métaphores des organisations vues comme systèmes politiques, comme instruments de domination, comme machines, comme organismes, comme cerveaux, comme cultures, comme prisons, et comme un ensemble de flux et de transformations.

apporte des éléments pour comprendre le caractère à la fois institutionnel et éclaté des groupes de sociétés.

### **Le groupe comme populations**

Nous avons vu le rôle joué par les noyaux d'employés stables dans la constitution d'une identité de groupe. Les managers dont la mobilité s'étend à l'ensemble des sociétés détenues en dernier ressort par une même société faîtière constituent, en dépit des reconfigurations de périmètre, une population dont les logiques dépassent l'antagonisme des rapports de force bilatéraux entre maisons mères et filiales. Au sein même de ce noyau dur de managers, des obligations particulières naissent entre membres de communautés plus restreintes comme celle des contrôleurs « groupe » dont l'agencement dynamique contribue à tracer les contours des groupes effectifs. Chaque groupe de sociétés s'articule autour d'une population de cadres mobiles au sein desquels les contrôleurs « groupe » participent avec d'autres à la « construction sociale de l'efficience<sup>71</sup> » (Fligstein, 1991). Les modèles explicatifs des relations de gouvernement ne sauraient alors être limités aux relations d'agence simples (Daily et al. 2003 ; De Miguel et al. 2004) ou multiples (Child et Rodrigues, 2003) qui se limitent à la prise en compte des intérêts économiques des acteurs et des asymétries d'information. L'existence de communautés qui dépassent les frontières juridiques, professionnelles ou encore économiques internes aux groupes nous conforte dans l'idée que ceux-ci constituent malgré la grande plasticité de leurs frontières des entités socialement intégrées. L'étude plus poussée de la régulation des échanges entre maisons mères et filiales pourrait bénéficier à l'avenir de la prise en compte des réseaux sociaux aux interfaces des sociétés et des attentes réciproques entre membres de communautés différentes.

### **Le groupe comme représentations**

Une caractéristique des groupes est de distribuer les pouvoirs de gestion entre de multiples sociétés tout en maintenant une concentration des droits sur les surplus générés par celles-ci. L'exercice d'une autorité repose sur le travail du contrôle de gestion qui cloisonne et évalue les résultats des activités opérationnelles à la périphérie et remonte les informations au sommet. L'accumulation d'informations au centre s'accompagne du souci propre à la firme capitaliste d'évaluer le résultat final des activités économiques au regard du profit généré.

---

<sup>71</sup> Notre traduction d'un titre de chapitre du livre *The transformation of corporate control* dans lequel N. Fligstein écrit « managers are constrained by their organizations, which have selected them on the basis of their allegiance to a certain view of the firm » (1990 : 280-296).



Tous ne s'accordent cependant pas sur la pertinence et la valeur des documents présentés. Les chiffres donnent l'opportunité aux acteurs de s'en saisir et de les utiliser « à leur façon » (Robson, 1991). Quand bien même le contrôle de gestion donne des activités une image homogène, il est toujours possible pour les acteurs d'avancer des interprétations personnelles (Boland, 1984, 1989, 1993 ; Thomas, 2003). La construction d'une représentation économique des situations est alors une étape qui conduit également au traitement de problématiques stratégiques, sociales ou environnementales à plusieurs.

Ceux privés d'accès aux données du contrôle de gestion sont alors de fait exclus des échanges. De même les causes dépourvues de représentations chiffrées restent dans l'indifférence. Dans le cadre des relations de gouvernement, les sujets nouveaux ou originaux gagnent à être abordés, accompagnés d'une traduction de leurs enjeux en termes monétaires. C'est tout le sens par exemple des efforts dans le domaine de la comptabilité appliquée à la responsabilité sociale des entreprises qui vise à donner une visibilité aux intérêts environnementaux en leur associant un coût. Tous les discours ne sont donc pas équitablement servis par les représentations en circulation dans les groupes. Aucun cependant n'apparaît comme incontestable dans les configurations concrètes d'échanges entre acteurs des groupes.

### **Le groupe comme espace politique**

Le contrôle de gestion permet l'expression des intentions des managers des maisons mères qui contraignent les comportements des dirigeants sans déterminer concrètement leurs actions. Les exercices du contrôle de gestion sont à l'origine de processus de délibération favorable à la recherche de compromis entre intérêts partiellement divergents qui en font de piètres outils de contrôle mais d'excellents outils de gouvernement. La pratique du contrôle de gestion soutient une forme de « démocratie économique » (Aglietta et Rebérioux, 2004) aux institutions à la fois originales et complexes. Une caractéristique des groupes réside en effet dans l'éclatement des scènes de régulation. Les espaces mettant effectivement aux prises les intérêts des maisons mères et des dirigeants sont en effet répartis entre des scènes locales avec à chaque fois un nombre restreint de participants. Le système de gouvernement se trouve alors fortement décentralisé tout en étant coordonné. Un atout des groupes est en effet de structurer les mécanismes de gouvernement entre sociétés autour des exercices du contrôle de gestion qui sont des pratiques anciennes et particulièrement bien outillées. La légitimité du contrôle de gestion est encore renforcée par l'idéologie sans cesse réaffirmée qui consiste à rendre les

activités économiques transparentes au travers des états financiers. L'adéquation entre ce discours largement relayé et les outils du contrôle de gestion toujours plus puissants sont des éléments favorables à la mobilisation collective (Segrestin, 2004). Il n'est alors pas étonnant que les représentants des détenteurs du capital et les dirigeants opérationnels se retrouvent autour des exercices du contrôle de gestion à chaque échelon. Ceux-ci donnent aux relations de gouvernement des orientations variables pour certaines très proches des mécanismes de marché et pour d'autres marquées par les arrangements locaux informels. Parce que ces deux systèmes s'imbriquent et que les acteurs gardent la possibilité de passer rapidement d'un régime à l'autre, les mécanismes de gouvernement reflètent la complexité de leur environnement et restent durablement efficaces économiquement.

La perspective historique dessinée par P-Y. Gomez et H. Korine (2005, 2008 ; Gomez, 2001, 2003) montre que le développement de nouveaux régimes de gouvernement à la fois efficaces et légitimes passe par une démocratisation et une complexification croissante des relations entre parties prenantes. Le contrôle de gestion ressort comme un outil armé pour accompagner ces mutations pour au moins deux raisons. Premièrement les exercices du contrôle de gestion se prêtent au défi d'intégrer un nombre croissant de parties prenantes dans la mesure où ils permettent l'articulation entre elles de nombreuses scènes privées sur lesquelles peuvent s'exprimer des intérêts variés. Deuxièmement le contrôle de gestion a déjà démontré par le passé sa capacité à réduire les problèmes complexes des entreprises à des questions de mesures et d'interprétation du ressort de sa juridiction.

Notre étude témoigne de pratiques de gouvernement qui se passent de l'intermédiaire des marchés financiers et des conseils d'administration qui concentrent encore à ce jour l'essentiel de l'attention des observateurs du monde économique. Le gouvernement dans les groupes mobilise d'autres ressorts qui préservent les espaces d'autonomie des acteurs. En dépit de la réactivité toujours plus grande exigée des décideurs économiques, certains mécanismes étudiés précédemment ne réduisent pas le gouvernement des groupes à de simples réponses aux signaux chiffrés. L'exemple des groupes constitue un exemple de réponse aux exigences de rapidité et de flexibilité sans renoncer tout à fait à la réflexion collective sur la base de critères variés.

## Bibliographie

---

ABBOTT, Andrew. (1988) *The System of professions. An essay on the division of expert labour*. Chicago: Chicago University Press. 435 p.

AGLIETTA, Michel, REBÉRIOUX, Antoine. *Dérives du capitalisme financier*. Paris : Albin Michel, 2004. 394 p.

AHRENS, Thomas. Styles of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, Feb/Apr.1996, vol. 21, n° 2-3, p. 139-173.

AHRENS, Thomas. Talking accounting: An ethnography of management knowledge in British and German brewers. *Accounting, Organizations and Society*, Oct. 1997, vol. 22, n° 7, p. 617-637.

ALCHIAN, Armen, DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, Dec. 1972, vol. 62, p.777-795.

ANTHONY, Robert N. *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Harvard University Press, 1965.

ANTHONY, Robert N. *The management control function*. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

ARMSTRONG, Peter. The influence of Michel Foucault on accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 1994, vol. 5, n° 1 p. 25-55.

ARMSTRONG, Peter. Designing accountability: The managerial semiotic project. *Critical Perspectives on Accounting*, Feb. 2000, vol. 11, n° 1, p. 1-22.

ARMSTRONG, Peter. Ideology and the grammar of idealism: The caterpillar controversy revisited. *Critical Perspectives on Accounting*, July 2006, vol. 17, n° 5, p. 529-548.

BAILLIEUL, Yohan. Les groupes dans les services: des activités diversifiées proches du coeur de métier. *INSEE Première*, Nov. 2006, n° 1109. Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1109/ip1109.pdf>

BENIGER, James. *The control revolution: Technological and economic origin of the information society*. Boston: Harvard University Press, 1986.

BERLAND, Nicolas, SPONEM, Samuel. Interactive budgetary control and management by objective: evidences from a case study. *28th Annual Congress of the European Accounting Association*, 18- 20 May 2005.

BERLE, Adolf A., MEANS, Gardiner C. *The modern corporation and private property*. London: Transaction Publisher, 1991. 426 p.

BERRY, Michel. *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de recherche en gestion, École Polytechnique, 1983. Disponible sur [http://crg.polytechnique.fr/incunables/techno\\_invisible.pdf](http://crg.polytechnique.fr/incunables/techno_invisible.pdf)

BIEBUYCK, Thibault, CHAPELLE Ariane, SZARFAZ Ariane. Les leviers de contrôle des actionnaires majoritaires. *Working Paper du Département d'Economie Appliquée de l'Université Libre de Bruxelles*, 2003, n° 05-03-RS. Disponible sur <http://dev.ulb.ac.be/dulbea/documents/713.pdf>

BJÖRKMAN, Ingmar. Managing Swedish and Finnish multinational corporations: The role of the board of directors in French and Norwegian subsidiaries. *International Business Review*, March 1994, vol. 3, n° 1, p. 47-69.

BLOOMFIELD, Brian, VUDURBAKIS, Théo. Visions of organisation and organizations of visions: The representational practices of information systems development. *Accounting, Organizations and Society*, Oct. 1997, vol. 22, n° 7, p. 639-668.

BOLAND, Richard J, PONDY, Louis R. Accounting in organizations: A union of natural and rational perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 1983, Vol. 2, n°3, p. 223-234.

BOLAND, Richard J. The in-formation of information systems. In BOLAND Richard J., HIRSCHHEIM, Rudy A. dir. *Critical issues in information systems research*. New York: John Wiley & Sons, 1987. p. 363-394.

BOLAND, Richard J. Beyond the objectivist and the subjectivist: Learning to read accounting as text. *Accounting, Organizations and Society*, Sept/Nov.1989, vol. 14, n° 5-6, p. 591-604.

BOLAND, Richard J. Accounting and the interpretative act. *Accounting, Organizations and Society*, Apr. 1993, vol.18, n°2-3 p. 125-146.

BOLLECKER, Marc. Les publications européennes et américaines sur les contrôleurs de gestion : un essai de synthèse. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Poitiers, 23-25 mai 2007.

BOLLECKER, Marc. Les contrôleurs de gestion : des hommes de liaison ? *Revue Direction et Gestion*, 2001, n° 188-189.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999. 843 p.

BOLTANSKI, Luc, THÉVENOT, Laurent. *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991. 483 p.

BOUDON, Raymond. *L'idéologie - ou l'origine des idées reçues*. Paris : Fayard, 1986. 325 p.

BOUQUIN, Henri. *Le contrôle de gestion*. 6<sup>e</sup> éd. Paris : PUF, 2004.

BOUSSARD, Valérie. Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants. *Sociologie du travail*, Oct/Déc. 2001, vol. 43, n° 4, p. 533-551.

BURT, Ronald. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1992. 324 p.

CALLON, Michel, LATOUR, Bruno. *La science telle qu'elle se fait*. Paris : La Découverte, 1991. 390 p.

CALLON, Michel, MUNIESA, Fabian. Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul. *Réseaux*, 2003/6, n° 122, p. 189-233.

CAPRON, Michel. La comptabilité : faut-il y croire pour avoir confiance? *Gérer et Comprendre*, 1990, n° 21, p. 75-83.

CARRUTHERS, Bruce G., ESPELAND, Wendy Nelson. Accounting for rationality: double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality. *American Journal of Sociology*, Jul. 1991, vol. 97, n° 1, p. 31-69.

CATEL-DUET, Aurélie. *Le gouvernement des groupes de sociétés. Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine*. Thèse : Sociologie : Grenoble : Université Pierre Mendès France - Grenoble II : 2007.

CHANDLER, Alfred D. *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, Alfred D. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, Winter 1991, vol. 12, p. 31-50.

CHARREAUX, Gérard *Le gouvernement des entreprises*. Paris : Economica, 1997. 540 p.

CHIAPELLO, Eve. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 1996, vol. 2, tome 2, p. 51-74.

CHIAPELLO, Eve. Les normes comptables comme institution du capitalisme. Une analyse du passage aux normes IFRS en Europe à partir de 2005. *Sociologie du Travail*, 2005, vol. 47, n° 3, p. 362-382.

CHILD, John, RODRIGUES, Suzanna B. Corporate governance and new organizational forms: Issues of double and multiple agency. *Journal of Management and Governance*, Dec. 2003, vol. 7, n°4, p. 337-360.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia A. Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, May/Jun. 1998, vol. 76, n° 3, p. 70-83.

Conseil économique et social. *Dynamiser l'investissement productif en France*. Rapport de la section des questions économiques générales et de la conjoncture. Paris, 14 février 2008. <http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/rapsec/RS065010.pdf>

COURPASSON, David. Les normalisations managériales. Entre l'individu et le modèle professionnel. *Revue d'Economie Industrielle*, 1996, n° 75, p. 239-256.

COURPASSON, David. Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du Travail*, 1997, vol. 39, n° 1, p. 39-61.

COURPASSON, David. *L'action contrainte*. Paris : PUF, 2000. 320 p.

CROZIER, Michel, THOENIG, Jean-Claude. The regulation of complex organized systems. *Administrative Science Quarterly*, 1976, vol. 21, N°4, p. 547-570.

CROZIER, Michel. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil, 2001. 384 p. (1<sup>ère</sup> éd. : 1964)

CROZIER, Michel, FRIEDBERG Erhard. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil, 1981. (1<sup>ère</sup> éd. : 1977).

CURRIE, Graeme, PROCTER, Stephen. The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, Nov. 2005, vol. 42, n° 7, p. 1325-1356.

CYERT, Richard M., MARCH, James G. *A behavioural theory of the firm*. Englewood cliffs: Prentice Hall. 1963. 332 p.

CZARNIAWSKA, Barbara. On time, space, and action nets. *Organization*, Nov. 2004, vol. 11, n° 6, p. 773-791.

DAILY, Catherine, DALTON Dan R., CANNELLA Jr, Albert A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, Jul. 2003, vol. 28, n° 3, p. 371-382.

DALLA PRIA, Yan. *La construction sociale des districts technologiques. Une analyse socio-économique des modalités d'émergence des districts spécialisés dans les technologies de l'information et de la communication*. Thèse : Sociologie : Paris : Institut d'études politiques : 2005, 381 p.

DAVIS, Gerald. Firms and environments. In SMELSER, Neil J., SWEDBERG, Richard. dir. *The handbook of economic sociology*. 2<sup>nd</sup> ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005a. p. 478-502.

DAVIS, Gerald. New directions in corporate governance. *Annual Review of Sociology*, 2005b, vol. 31, n° 1, p. 143-162.

DAVIS, Gerald. Mechanisms and the theory of organizations. *Journal of Management Inquiry*, June 2006, vol. 15, n° 2, p. 114-118.

DAVIS, Gerald, MARQUIS, Christopher. Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization Science*, July-August 2005, vol. 16, n° 4, p. 332-343.

De MIGUEL, Alberto, PINDADO, Julio, De la TORRE, Chabela. Ownership structure and firm value: New evidence from Spain. *Strategic Management Journal*, Dec. 2004, vol. 25, n° 12, p. 1199-1207.

DEGENNE, Alain, FORSÉ, Michel. *Les réseaux sociaux. Une analyse structurale en sociologie*. Paris : Armand Colin, 1994. 288 p.

DELARRE, Sébastien. La reproduction des groupes d'entreprises comme entités socio-économiques stables. *Revue Française de Sociologie*, 2005, vol. 46, n° 1, p. 115-150.

DELARRE, Sébastien, DUHAUTOIS Richard .La mobilité intra-groupe des salariés: le poids de la proximité géographique et structurale. *Economie et Statistique*, 2003, n° 369-370, p. 173-190.

DEMEESTÈRE, René, LORINO, Philippe MOTTIS, Nicolas. *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod, 2002. 310 p.

DEMSETZ, Harold, LEHN, Kenneth. The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, Dec. 1985, vol. 93, n° 6, p. 1155-1177.

DENIS, Jean-Philippe, TANNERY, Franck. L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes. *Finance - Contrôle – Stratégie*, Sept. 2002, vol. 5, n° 3, p. 69-114.

DEVIGNE, Michel. *Fragile contrôle: Approches sociologiques des efforts de contrôle dans trois organisations*. Thèse : Sociologie : Paris : Institut d'études politiques : 2004.

DiMAGGIO, Paul. (2001). Introduction: Making sense of the contemporary firm and prefiguring its future. In DiMAGGIO Paul. dir. *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. p. 3-30.

DJELIC, Marie-Laure, ZARLOWSKI, Philippe. Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes. *Sociologie du Travail*, 2005, vol. 47, n° 4, p. 451-469.

DUBAR, Claude, TRIPIER Pierre. *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin, 1998, 256 p.

EYMARD-DUVERNAY, François. Approches conventionnalistes des entreprises. *Gérer et Comprendre*, Déc. 1999, n° 58, p. 58-71.

FAMA, Eugène, JENSEN, Mickael. Agency problems and residual claims. *Journal of law and economics*, juin 1983, vol. 26, n° 2, p. 327-350.

FLIGSTEIN, Neil. *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. 408 p.

FLIGSTEIN, Neil. *The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. 274 p.

FLIGSTEIN, Neil, CHOO, Jennifer. Law and corporate governance. *Annual Review of Law and Social Sciences*, 2005, vol. 1, p. 61-84.

FLIGSTEIN, Neil, SHIN, Taekjin. Shareholder value and the transformation of the U.S. Economy, 1984-2000. *Sociological Forum*, Dec. 2007, vol. 22, n° 4, p. 399-424.

FONDEUR, Yannick, SAUVIAT, Catherine. Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences ». *Formation et emploi*, Avril 2003, n° 82, p. 107-123.

FRIEDBERG, Erhard. Les quatre dimensions de l'action organisée. *Revue Française de Sociologie*, 1992, vol. 33, n° 4, p. 531-557.

FRIEDBERG, Erhard. *Le pouvoir et la règle*. Paris : Seuil, 1993.

GIBBONS, Robert. Firms and other relationships. In DiMAGGIO Paul. dir. *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. p. 186-199.

GOFFMAN, Erving. *The presentation of self in everyday life*. Penguin, 1959.

GOFFMAN, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1: La présentation de soi*. Paris : Editions de Minuit, 1973. 256 p.

GOFFMAN, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 2: Les relations en public*. Paris : Editions de Minuit, 1973. 376 p.

GOMEZ, Pierre-Yves. *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris : Inter Editions, 1996. 271 p.

GOMEZ, Pierre-Yves. *La République des actionnaires : le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*. Paris : Syros, 2001. 217 p.

GOMEZ, Pierre-Yves. Jalons pour histoire des théories du gouvernement d'entreprise. *Finance - Contrôle – Stratégie*, Déc. 2003, vol. 6, n° 4, p. 183-208.

GOMEZ, Pierre-Yves, KORINE, Harry, MASCLEF, Olivier. Alliance stratégique et construction de la confiance : le cas Renault-Nissan. In MANGEMATIN Vincent, THUDEROZ, Christian. Dir. *Des mondes de confiance: Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*. Paris : CNRS Editions, 2003. p. 203-219.

GOMEZ, Pierre-Yves, KORINE, Harry. Democracy and the evolution of corporate governance. *Corporate Governance*, Nov. 2005, vol. 13, n° 6, p. 739-752.

GOMEZ, Pierre-Yves, KORINE, Harry. *Entrepreneurs and democracy. A political theory of corporate governance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. 348 p.

GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. *Strategies and styles. The role of the centre in managing diversified corporations*. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1987. 374 p.

GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. Parenting in complex structures. *Long Range Planning*, Jun. 2002, vol.35, n° 3, p. 219-243.



GOOLD, Michael, QUINN, John J. The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, Jan. 1990, vol. 11, n° 1, p. 43-57.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Nov. 1985, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

GRANOVETTER, Mark. Economic institutions as social constructions: A framework for analysis. *Acta Sociologica*, 1992, vol. 35, n°1, p. 3-11.

GRANOVETTER, Mark. Business groups. In SMELSER, Neil, J., SWEDBERG, Richard *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 453-475.

GRANOVETTER, Mark. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, winter 2005, vol. 19, n° 1, p. 33-50.

HAFFEN, François. *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*. Paris : Editions d'Organisation, 1999. 213 p.

HANNOUN, Charley. *Le droit et les groupes de sociétés*. Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1991. 321 p.

HENRY, Odile. La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil. *Politix*, 3<sup>ème</sup> trimestre 1997, vol. 10, n° 39, p.155-177.

HILL, Stephen. The social organization of boards of directors. *British Journal of Sociology*, 1995, vol. 46, n° 2, p. 245-278.

HOPWOOD, Anthony G. On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, Apr/Jul. 1983, vol. 8, n° 2-3, p. 287-305.

HOPWOOD, Anthony G. The archeology of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society*, May 1987, vol. 12, n° 3, p. 207-234.

HOSKISSON, Robert E. Multidivisional structure and performance: The contingency of diversification strategy. *Academy of Management Journal*, Dec. 1987, vol. 30, n°4, p. 625-644.

HUBERMAN, Michael A., MILES, Matthew B. *Analyse des données qualitatives: recueils de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université, 1991. 480 p.

HUSE, Morten, RINDOVA, Violina P. Stakeholders' expectations of board roles: The case of subsidiary boards. *Journal of Management and Governance*, Jun. 2001, vol. 5, n° 2, p. 153-178.

INSEE. Rapport d'activité. Paris : INSEE, 2006.

INTRONA, Lucas. *Management, information and power*. London: Macmillan, 1997. 224 p.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H., Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 1976, vol.3, n°4 p. 305-260.

KADJAR, Annette. Les groupes dans le commerce: une présence croissante. *INSEE Première*, Jan. 2007, n° 1115. Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1115/ip1115.pdf>

KALTHOFF, Herbert. Figures, writing and calculation: Thoughts on the representation of economic practice. *Economic Sociology, European Economic Newsletter*, June 2002, vol. 3, n° 3 p. 28-39.

KALTHOFF, Herbert. Practices of calculation. Economic representation and risk management. *Theory, Culture and Society*, Apr. 2005, vol. 22, n° 2, p. 69-97.

KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée A. Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strategic Management Journal*, summer 1991, vol. 12, n° 4, p. 125-143.

KNIGHTS, David, COLLINSON David. Disciplining the shopfloor: a comparison of the disciplinary effects of managerial and financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Mars 1987, vol. 12, n° 5, p. 457-477.

KRAAKMAN, Reiner. The durability of the corporate form. In DiMAGGIO Paul. dir. *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. p. 147-160.

LAMBERT, Caroline, SPONEM, Samuel. Corporate governance and profit manipulation: A French field study. *Critical Perspectives on Accounting*, Aug. 2005, vol. 16, n° 6, p. 717-748.

LASCOUMES, Pierre, LE GALÈS Patrick. *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences-Po, 2004. 370 p.

LAZEGA, Emmanuel Une analyse de réseaux : les avocats d'affaire. *Revue Française de Sociologie*, 1992, vol. 33, n° 4, p. 559-589.

LAZEGA, Emmanuel. Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue Française de Sociologie*, 1994, vol. 35, n° 2, p. 293-320.

LEFRANCQ, Stéphane. Recherche et action : la comptabilité dans son contexte. Une étude de la politique éditoriale d'Accounting Organizations and Society. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Juin 2004, p. 297-315.

LIVIAN, Yves-Frédéric, SOKOLOFF, Nicolas. Le travail des cadres de la technostructure : quelques observations sur les contrôleurs de gestion d'unité dans les grands groupes industriels. *6ème journée d'étude du GDR-Cadres : Ce que font les cadres*. IAE de Lyon, 8 Décembre 2003. p. 115-129.

LUBATKIN, Michael H., LANE, Peter J., COLLIN, Sven-Olaf, VERY Philippe. Origins of corporate governance in the USA, Sweden and France. *Organization Studies*, June 2005, vol. 26, n° 6, p. 867-888.

MARCH, James G. Ambiguity and accounting: The elusive link between information and decision making. *Accounting, Organizations and Society*, Mar. 1987, vol. 12, n° 2, p. 153-168.

MARCH, James, G., SIMON, Herbert, A. *Organizations*. New York: John Wiley and Sons, 1958.

MARIOTTI, Fabien. Entreprise et gouvernement à l'épreuve des réseaux. *Revue Française de Sociologie*, Oct/Déc. 2004, vol. 45, n°4, p. 711-737.

MARIOTTI, Fabien. *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Paris : Les Presses de Sciences-Po, 2005. 261 p.

MENNICKEN, Andrea. Bringing calculation back in: Sociological studies in accounting. *Economic Sociology, European Economic Newsletter*, Jun. 2002, vol. 3, n° 3, p. 17-27.

MILLER, Peter, O'LEARY, Ted. Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organization and Society*, May 1987, vol. 12, n° 3, p. 235-265.

MILLER, Peter, O'LEARY, Ted. Accounting expertise and the politics of the product: Economic citizenship and modes of corporate governance. *Accounting, Organizations and Society*, Apr. 1993, vol. 18, n° 2-3, p. 187-206.

MINTZBERG, Henry. *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation, 1999. 570 p.

MOISDON, Jean-Claude. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan, 1997. 286 p.

MORICEAU, Jean-Luc, VILLETTE, Michel. L'EVA, le contrôle et... le fil qui hante. *Expansion Management Review*, Sept. 2001, n° 102, p. 96-103

MORGAN, Gareth. *Images de l'organisation*. De Boeck, 1999. 498 p. (1<sup>e</sup> édition, 1986).

NEFUSSI, Benjamin. Les groupes absorbent des sociétés à fort potentiel. *INSEE Première*, Juillet 2007, n° 1144. Disponible sur <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1144/ip1144.pdf>

NEUVILLE, Jean-Philippe. La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur. *Sociologie du Travail*, 1997, n° 3/97, p. 297-319.

NEUVILLE, Jean-Philippe. Béni soit le partenariat. Les dix commandements du fournisseur performant. *Gérer et Comprendre*, mars 1998, n° 51, p. 55-64.

O'DONNELL, Sharon Watson. Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters or an interdependent network, *Strategic Management Journal*, May 2000, vol. 21, n° 5, p. 525-548.

ORIoT, Fabienne. L'influence des systèmes relationnels d'acteurs sur les pratiques de contrôle de gestion. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, juin 2004, p. 237-255.

PEREZ, Roland. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La Découverte, 2003. 123 p.

PESQUEUX, Yvon. Corporate governance and accounting systems: A critical perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, Aug. 2005, vol. 16, n° 6, p. 797-823.

POWELL, Walter W. The capitalist firm in the twenty-first century: Emerging patterns in western enterprise. In DiMAGGIO Paul. dir. *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. p. 33-68.

QUATTRONE, Paolo. Accounting for God: Accounting and accountability practices in the Society of Jesus (Italy, XVI-XVII centuries). *Accounting, Organizations and Society*, Oct. 2004, vol. 29, n° 7, p. 647-683.

QUATTRONE, Paolo. Books to be practiced: Accounting as heteromogeneous object. *8th Interdisciplinary Perspectives on Accounting*. Cardiff University, 10-12 July 2006

QUATTRONE, Paolo, HOPPER, Trevor. A 'time-space odyssey': Management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations and Society*, Oct/Nov. 2005, vol. 30, n° 7-8, p. 735-764.

QUATTRONE, Paolo, HOPPER, Trevor. What is IT?: SAP, accounting, and visibility in a multinational organisation. *Information and Organization*, Sept. 2006, vol. 16, n° 3 p. 212-250.

RAMIREZ, Carlos. Contribution à une théorie des modèles professionnels. Le cas des comptables libéraux en France et au Royaume-Uni. Thèse : Sociologie : Paris : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales : 2005.

REBÉRIOUX, Antoine. Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme: quelles alternatives à la valeur actionnariale ? *Revue d'Economie Industrielle*, déc. 2003, n° 104, p. 85-110.

REYNAUD, Jean-Daniel. *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : Armand Colin, 1997. 348 p.

ROBERTS, John. Strategy and accounting in a UK conglomerate. *Accounting, Organization and Society*, Jan/Mar.1990, vol. 15, n° 1-2, p. 107-126.

ROBERTS, John. The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, May 1991, vol. 16, n° 4, p. 355-368.

ROBERTS, John. Agency Theory, Ethics and Corporate Governance. *Advances in Public Interest Accounting*, 2005, vol. 11, p. 249-269.

ROBSON, Keith. On the arenas of accounting change: The process of translation. *Accounting, Organizations and Society*, 1991, vol. 16, n° 5-6, p. 547-570.

ROBSON, Keith. Accounting numbers as "inscriptions": Action at a distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 1992, vol. 17, n° 7, p. 685-708.

SARGIACOMO, Massimo. Accounting and the "art of government": Margaret of Austria in Abruzzo (1539-86). *European Accounting Review*, Dec. 2008, vol. 17, n° 4, p 667-695.

SEAL, Will. Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem. *Management Accounting Research*, Dec. 2006, vol. 17, n° 4, p. 389-408.

SEGRESTIN, Denis. Les communautés pertinentes de l'action collective. *Revue Française de Sociologie*, 1980, vol. 21, p. 171-203.

SEGRESTIN, Denis. La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production. *Revue d'Economie Industrielle*, 1996, n° 75, p. 291-307.

SEGRESTIN, Denis. *Sociologie de l'entreprise*. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Armand Colin, 1996. 222 p.

SEGRESTIN, Denis. Entreprises et organisations : un état des lieux. In POUCHET, Amélie dir. *Sociologies du travail : quarante ans après*. Paris : Elsevier, 2001. p. 257-274.

SEGRESTIN, Denis. Les nouveaux horizons de la régulation en organisation: le cas des progiciels de gestion intégrés. In De TERSSAC, Gilbert dir. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débat et prolongement*. Paris : La Découverte, 2003. p. 61-76.

SEGRESTIN, Denis. *Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, 2004a. 216 p.

SEGRESTIN, Denis. *Les chantiers du manager*. Paris : Armand Colin, 2004b. 343 p.

SHAPIRO, Susan, P. Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 2005, vol. 31, n° 1, p. 263-284.

SIMMEL, Georg. *The sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press of Glencoe, 1950.

SIMONS, Robert. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Mar. 1994, vol. 15, n° 3, p. 169-189.

SKALITZ, Anne. Au-delà des entreprises : les groupes. *INSEE Première*, mars 2002, n° 836, 4 p. Disponible sur [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ip836.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ip836.pdf)

STARK, David. Ambiguous assets for uncertain environments: Heterarchy in postsocialist firms. In DiMAGGIO Paul. dir. *The twenty-first-century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. p. 69-104.

THOMAS, Pete. The recontextualization of management: A discourse based approach to analysing the development of management thinking. *Journal of Management Studies*, Jun. 2003, vol. 40, n° 4, p. 775-801.

TOWNLEY, Barbara. Managing by numbers: Accounting, personnel management and the creation of a mathesis. *Critical Perspectives on Accounting*, Dec. 1995, vol. 6, n° 6, p. 555-575.

TOWNLEY, Barbara. Managing with modernity. *Organization*, Nov. 2002, vol. 9, n° 4, p. 549-564.

VANDENBERGHE, Frédéric. *La sociologie de Georg Simmel*. Paris : La Découverte, Repères, 2001. 124 p.

VELTZ, Pierre. *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard, 2000. 230 p.

VOLLMER, Hendrick. How to do more with numbers. Elementary stakes, framing, keying, and the three dimensional character of numerical signs. *Accounting, Organizations and Society*, Aug. 2007, vol. 32, n° 6, p.577-600.

WESTNEY, Eleanor D. Japanese enterprise faces the twenty-first century In DiMAGGIO Paul. dir. *The twenty-first- century firm. Changing economic organization in international perspective*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001. p. 104-143.

YAPING, Gong. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources and performance. *Academy of Management Journal*, Dec. 2003, vol. 46, n° 6, p. 728-739.

WEBER, Max. *Economie et société*. Tomes 1 et 2. Paris : Pocket, 2003. 424 p.

ZUCKERMAN, Ezra W. The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, March 1999, vol. 104, n° 5, p. 1398-1438.

ZUCKERMAN, Ezra W. Focusing the corporate product: Securities analysts and de-diversification. *Administrative Science Quarterly*, Sept. 2000, vol. 45, n° 33, p. 591-619.

# Annexes

---

## Annexe I : guide d'entretien

Seuls les thèmes en gras ont été abordés de manière systématique. L'ordre des questions fut sujet à modification suivant l'orientation pris par les échanges. Notre expérience comme contrôleur de gestion nous a beaucoup servi pour rebondir sur les propos tenus par les personnes interrogées<sup>72</sup>. Les questions sous chaque rubrique sont mentionnées à titre d'indication.

### **Vous et votre poste tel qu'il est défini et tel qu'il est réellement**

En quoi consiste votre poste ?

Avec qui avez-vous des liens hiérarchiques et opérationnels d'autorité et de subordination ?

De quoi êtes-vous tenu responsable et qui vous assigne ces objectifs ?

### **L'architecture de l'organisation** [*lors des premiers entretiens uniquement*]

Quels sont les services décentralisés auprès des filiales ?

Quels sont les services centraux communs à plusieurs entités juridiques ?

Quelles ont été les filiales intégrées/vendues ces dernières années ?

### **Les grands principes de management**

Quelles sont les valeurs mises en avant ? (voir documents internes)

Quelles sont les « lignes rouges » ? Qui édicte ces valeurs et ces règles ?

### **Vous et les actionnaires de l'entreprise**

Quels sont les actionnaires de votre entreprise et quelle est leur part dans le capital ?

Sont-ils des actionnaires de longue date ou de nouveaux investisseurs ?

Quels rapports entretenez-vous avec eux (à quelles occasions ?)

### **Vous dans les relations avec votre maison mère et vos filiales**

Vous arrive t-il d'être en contact avec les autres sociétés juridiques du groupe ?

Quelle est la nature des échanges inter sociétés auxquels vous participez ?

### **Les relations entre les filiales**

Les filiales ont-elles des activités complémentaires ? Parallèles ? Concurrentes ?

Avez-vous adopté un système de coûts de transferts ?

---

<sup>72</sup> C. Dubar et P. Tripiet soulignent l'atout que représente une bonne connaissance du métier des personnes interrogées par le sociologue et écrivent « on ne peut réussir des entretiens compréhensifs ou biographiques, dans le champ professionnel, si on ne connaît rien au travail dont il est question. [...] Pour relancer, inciter, demander d'explicitier, il faut que le sociologue connaisse déjà le milieu professionnel qu'il étudie » (1998 : 236)

Comment se répartit l'effort de financement de la maison mère ?

**Vous et le contrôle de gestion** *[pour les non-contrôleurs de gestion]*

A quelles occasions travaillez-vous avec le contrôle de gestion ?

Quels indicateurs concentrent votre attention ? Comment et qui les calcule ?

Les indicateurs de performance changent-ils avec le temps ?

**Vous, le contrôle de gestion?** *[pour les contrôleurs de gestion]*

Qui décide des outils utilisés ?

Qui définit les indicateurs de suivi de l'activité ? Comment et qui les calcule ?

Qui sont les destinataires de l'information produite par votre travail ?

Disposent-ils tous de la même information ?

Qui présente les données aux différents destinataires ?

Quel est le rythme des différents exercices budgétaires ?

Qui fixe les dates de début et de fin de processus ?

Quelle est la souplesse tolérée autour de ces dates ?

Arrive-t-il que certains interlocuteurs dépassent les délais ? Est-ce récurrent ?

**Le contrôle de gestion et la formalisation dans l'organisation**

Quels sont vos formats de restitution d'informations pour les différents exercices ?

Ces formats sont-ils communs à plusieurs entités juridiques ? Qui les définit ?

Existe-t-il des plafonds de dépenses au delà desquels vous devez rendre compte à votre hiérarchie pour engager des dépenses ?

La procédure d'investissement est-elle systématiquement respectée ?

**Le contrôle de gestion et la production de chiffres** *[pour les contrôleurs]*

Comment et par qui est entrée l'information dans le SI ?

Quels sont les chiffres directement extraits du SI sans subir de retraitement ?

Quels sont les motifs justifiant des modifications de votre part ?

**Le contrôle de gestion et la gestion de l'incertitude**

Quelles sont les raisons qui peuvent donner lieu au passage de provisions ?

De quels types de provisions s'agit-il ? Dans quelles circonstances ces provisions sont-elles reprises ? Qui décide de passer ou de reprendre des provisions ?

**Les politiques d'incitations : rémunération, promotion...**

Existe-t-il un système de management par objectif dans votre entreprise ?

Quelle part du salaire est liée à l'atteinte des objectifs fixés ? Quels sont vos objectifs ? Est-il possible de négocier la définition de ses objectifs ?

**Vous et le contrôle externe**

Etes-vous en relation avec les commissaires aux comptes de votre entreprise ?

Etes-vous en relation avec les auditeurs internes de votre entreprise ?

Quelle est la nature de l'information que vous leur communiquez ?

**Votre parcours, celui de vos collaborateurs et la mobilité dans l'entreprise**

Qui nomme vos dirigeants et vos subordonnés ?

Qui vous a nommé à votre poste ?

Qui avez-vous remplacé ? Que fait votre prédécesseur ?

Quel fut votre parcours professionnel à ce jour ? Quelles sont vos perspectives d'évolution ?



## Annexe II : liste des entretiens retenus pour la rédaction de la thèse

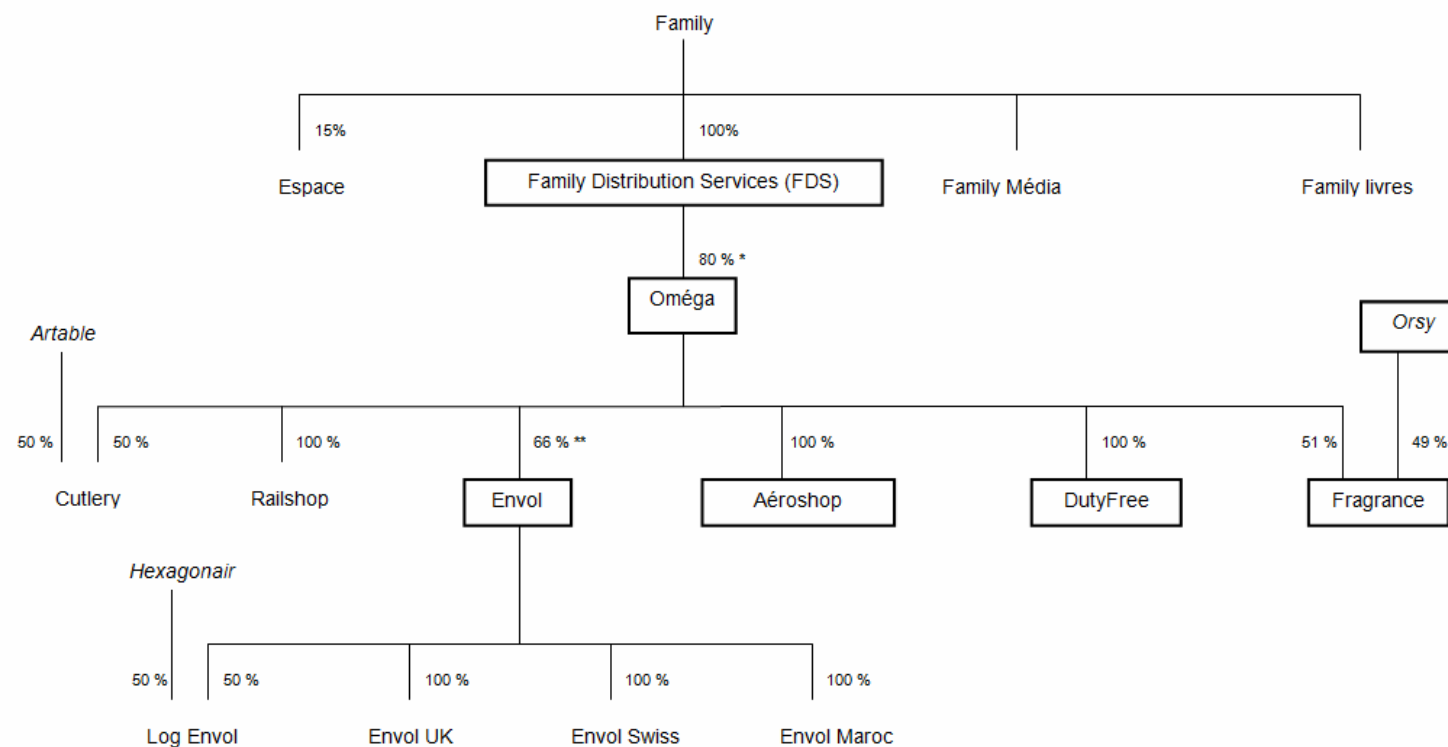
N°	Date	Fonction	Société
1	08/04/2004	Trésorier	Oméga
2	09/04/2004	Contrôleur de gestion 1/ 2	Orsy
3	09/04/2004	Responsable du contrôle de gestion	Oméga
4	14/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
5	14/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
6	15/04/2004	Responsable de la comptabilité	Oméga
7	15/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
8	20/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
9	20/04/2004	Acheteur	Oméga
10	23/04/2004	Acheteur	Oméga
11	27/04/2004	Directeur parfums et cosmétiques	Oméga
12	28/04/2004	Directeur général	Envol
13	28/04/2004	Acheteur	Envol
14	28/04/2004	Responsable administrative et financier	Envol
15	29/04/2004	Directeur administratif et financier 1/2	Oméga
16	29/04/2004	Contrôleur de gestion	Oméga
17	03/05/2004	Contrôleur de gestion 2/2	Orsy
18	03/05/2004	Directeur alcool et tabac	Oméga
19	04/05/2004	Responsable d'exploitation Roissy alcool et tabac	Oméga
20	04/05/2004	Responsable d'exploitation Roissy parfums et cosmétiques	Oméga
21	04/05/2004	Responsable d'exploitation Roissy Hi-Fi/Video	Oméga
22	04/05/2004	Responsable logistique Roissy	Oméga
23	05/05/2004	Responsable d'exploitation Province	Oméga
24	06/05/2004	Acheteur	Oméga
25	06/05/2004	Directeur Hi-Fi et vidéo	Oméga
26	06/05/2004	Responsable Marketing	Oméga
26	07/05/2004	Directeur ressources humaines	Oméga
27	07/05/2004	Responsable des systèmes d'information	Oméga
28	07/05/2004	Contrôleur de gestion	FDS
29	10/05/2004	Responsable d'exploitation Orly parfums et cosmétiques	Oméga
30	10/05/2004	Responsable d'exploitation Orly alcool et tabac	Oméga
31	13/05/2004	Directeur Général Adjoint	Oméga
32	13/05/2004	Directeur des systèmes d'information	Oméga
33	19/05/2004	Responsable d'exploitation Lyon	Oméga
34	08/06/2004	Directeur administratif et financier 2 /2	Oméga
35	16/06/2004	Président	Oméga
36	01/05/2005	Directeur général adjoint 1/2	BTP
37	13/05/2005	Directeur administratif et financier	Elevator France
38	30/05/2005	Contrôleur de gestion 1/2	Elevator France
39	30/05/2005	Responsable communication financière	Elevator France
40	03/06/2005	Contrôleur de gestion des filiales 1/2	Filiales Elevator F.
41	26/09/2005	Président directeur général	BTP
42	07/10/2005	Directeur administratif et financier	BTP
43	14/11/2005	Directeur général adjoint 2/2	BTP
44	16/11/2005	Directeur administratif et financier	Petcare

45	18/11/2005	Contrôleur de gestion 2/2	Elevator France
46	18/11/2005	Contrôleur de gestion des filiales 2/2	Filiales Elevator F.
47	21/11/2005	Directeur	Tractopel
48	21/11/2005	Contrôleur de gestion	Tractopel
49	28/11/2005	Directeur général adjoint "production" et directeur général EDR	Ronelec
50	09/12/2005	Directeur général adjoint "finance"	Ronelec
51	09/01/2006	Directeur régional adjoint	Elevator France
52	09/01/2006	Contrôleur de gestion 1/ 2	Elevator France
53	10/01/2006	Directeur régional	Elevator France
54	16/01/2006	Contrôleur de gestion 2/2	Elevator France
55	16/01/2006	Contrôleur de gestion projets spéciaux	Santé SA
56	17/01/2006	Contrôleur de gestion	Ebel France
57	02/03/2006	Responsable communication financière 1/2	Petcare
58	06/02/2006	Directeur administratif et financier	Ronelec
59	30/03/2006	Responsable communication financière 2/2	Petcare
60	20/04/2006	Directeur adjoint projets spéciaux 1/2	Orsy
61	26/04/2006	Chargé de mission	Ebel France
62	28/04/2006	Ancien directeur administratif et financier	Petcare
63	09/05/2006	Contrôleur de gestion filiales et participations 1/2	Orsy
64	09/05/2006	Directeur adjoint projets spéciaux 2/2	Orsy
65	30/05/2006	Contrôleur de gestion filiales et participations 2/2	Orsy

Le nom de la société indiquée dans la colonne de droite est celle de l'employeur de la personne interrogée ce qui explique le nombre important de contrôleurs de gestion et de responsables d'exploitations rattachés à la société Oméga quand bien même ils travaillent principalement sur le périmètre des sociétés Aéroshop, Duty Free ou encore Fragrance.

Les numéros à la suite de certains entretiens font références aux personnes interrogées à plusieurs reprises.

### Annexe III : organigrammes simplifiés des sociétés juridiques des groupes étudiés



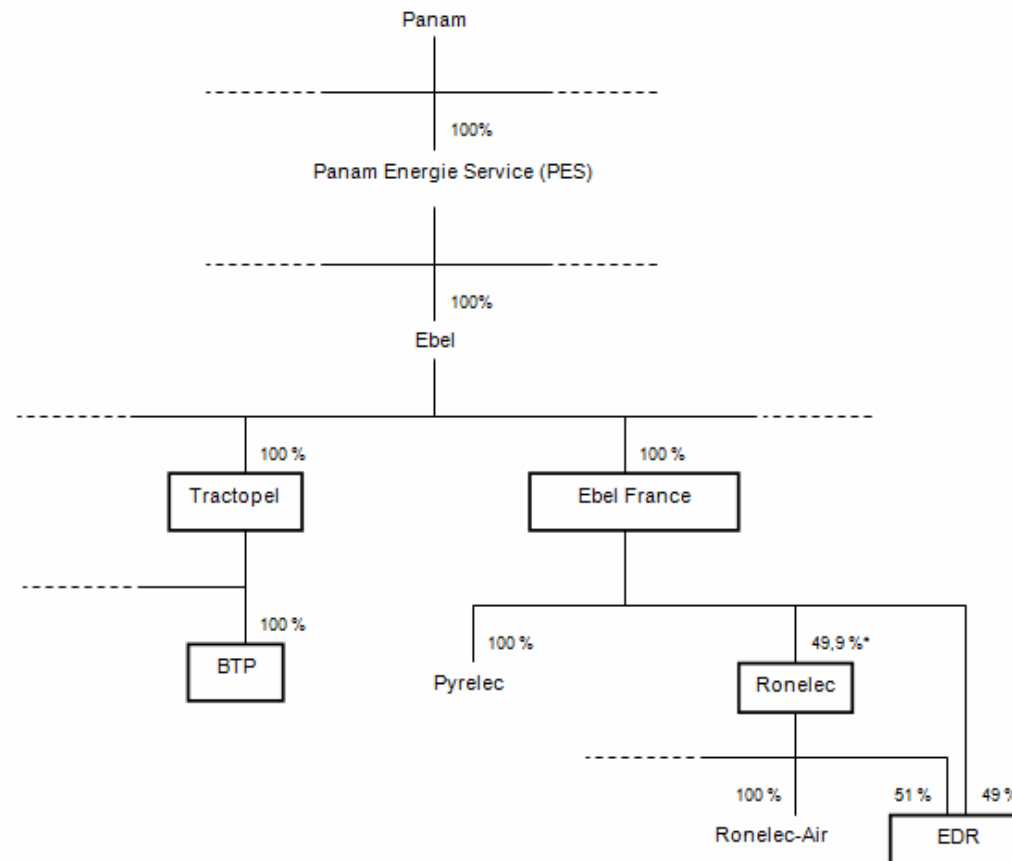
\* 15 % sont détenus par une société allemande et 5 % par un fournisseur français

\*\* les 34 % restant sont détenus par le Directeur Général d'ENVOL

sociétés visitées pour les entretiens

En italique apparaissent les sociétés n'appartenant pas au groupe Family.

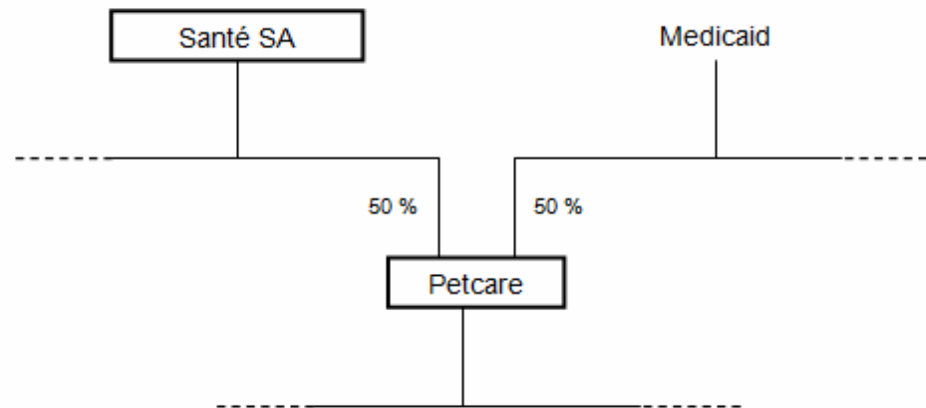
Extrait de l'organigramme juridique simplifié du groupe Family



\* Plusieurs collectivités territoriales se partagent le reste du capital

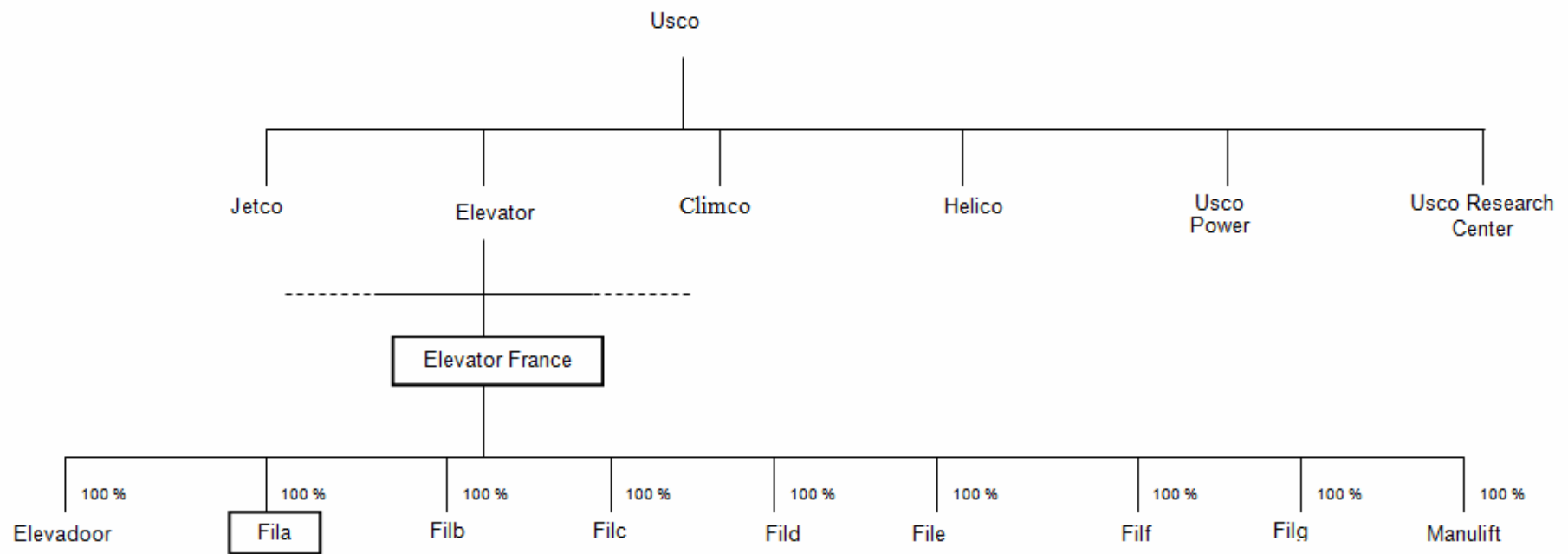
sociétés visitées pour les entretiens

Extrait de l'organigramme juridique du groupe Panam



 sociétés visitées pour les entretiens

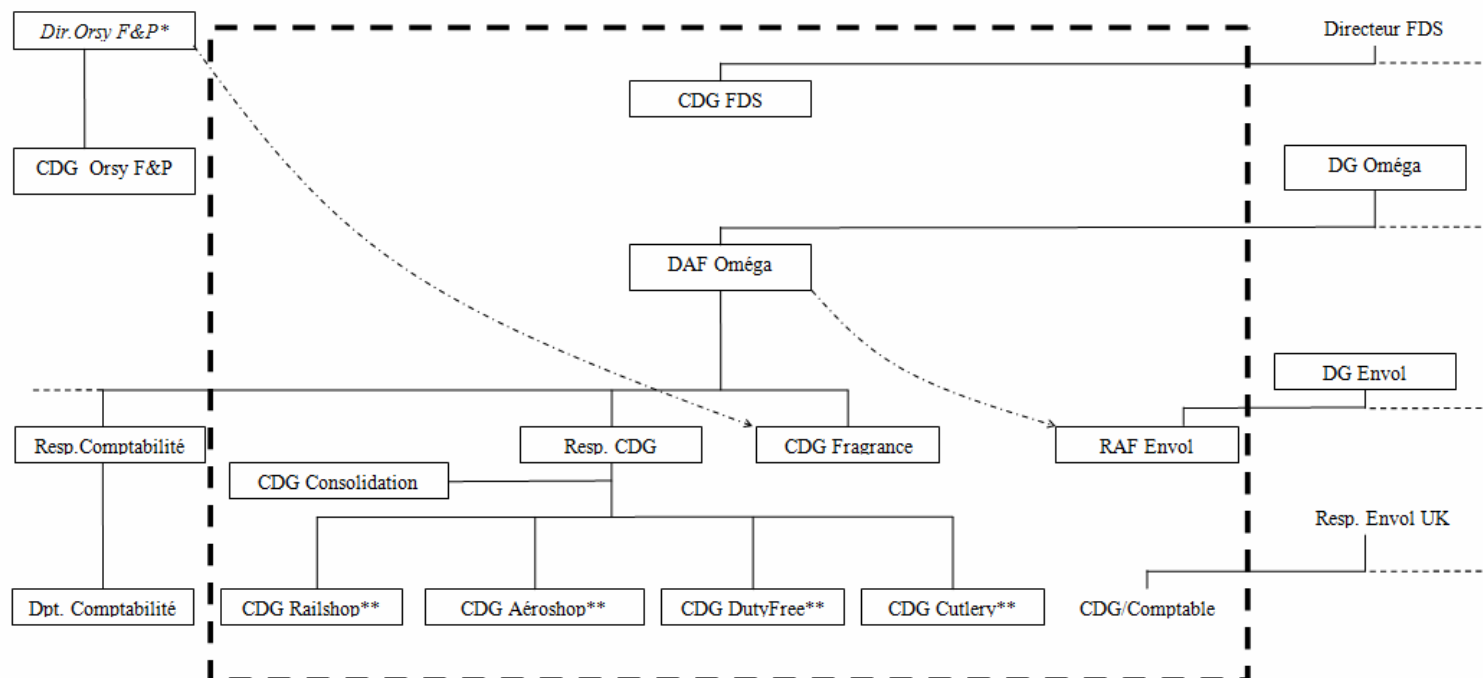
Extrait de l'organigramme juridique du groupe Santé SA



sociétés visitées pour les entretiens

Extrait de l'organigramme juridique du groupe Usco

## Annexe IV : organigrammes simplifiés des fonctions contrôle de gestion des groupes étudiés



\*F&P : Filiales et Participations

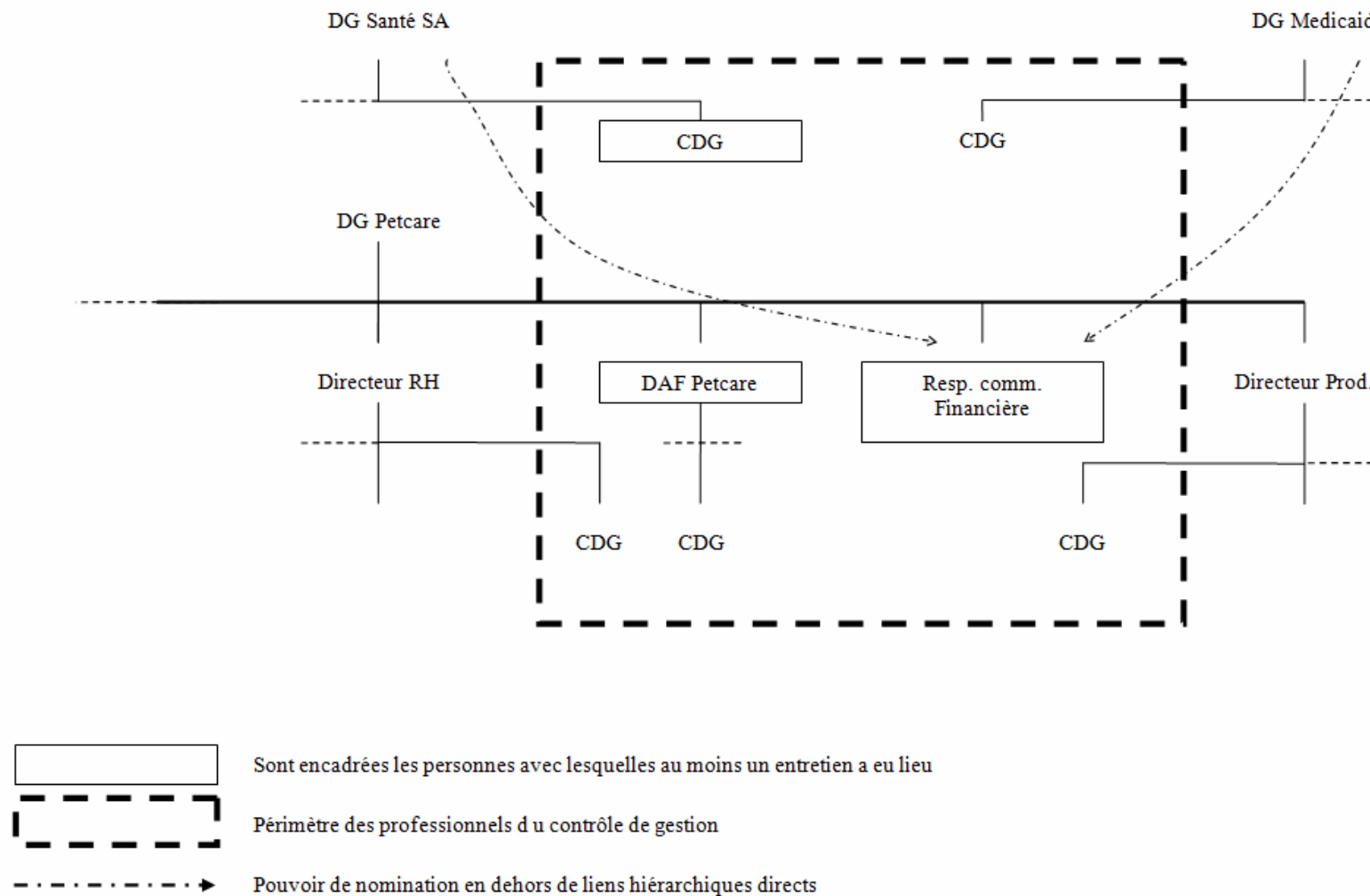
\*\* : Contrôleur de gestion employé par Oméga en charge d'une filiale en particulier

- Sont encadrées les personnes avec lesquelles au moins un entretien a eu lieu
- Périmètre des professionnels du contrôle de gestion
- Pouvoir de nomination en dehors de liens hiérarchiques directs

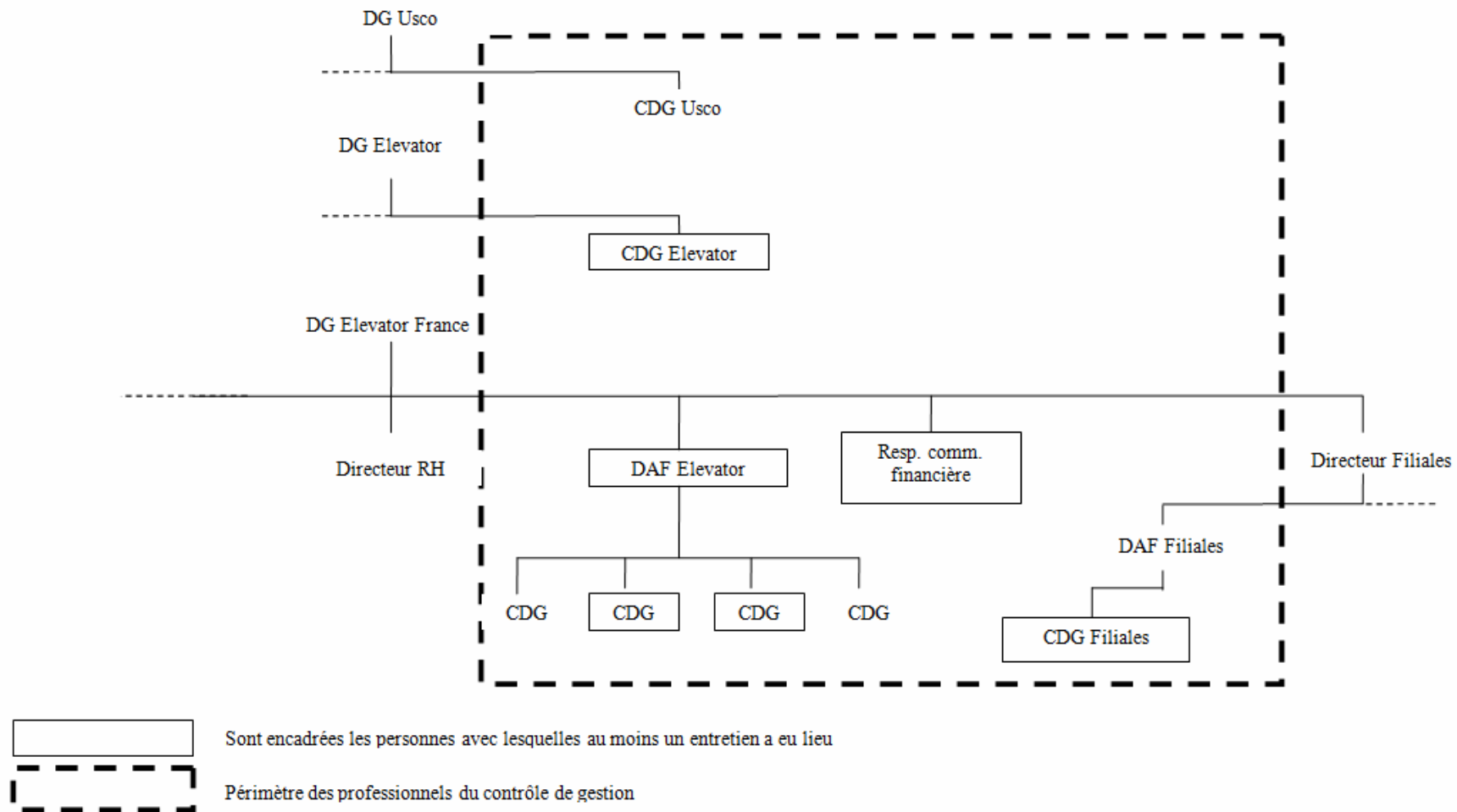
Extrait de l'organigramme du contrôle de gestion chez FDS







Extrait de l'organigramme du contrôle de gestion chez Petcare



### Extrait de l'organigramme du contrôle de gestion chez Usco